Innovationsmanagement und agiles Organisieren

Ein theoretischer Vergleich und erste praktische Schlussfolgerungen

für die Innovationsarbeit großer Unternehmen

– am Beispiel der Caritas ED Wien

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Advanced Studies

Akademie für Sozialmanagement und Akademie für Weiterbildung der FH OÖ

Masterlehrgang: Management Sozialer Innovationen, Wien

Verfasserin: Mag.a Claudia Auer-Welsbach

Gutachterin: Mag.a Hemma Rüggen, MSc.

Wien, 30.6.2019

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, 30.6.2019

Hinweis:
Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in weiblicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise. In wörtlichen Zitaten werden die ursprünglichen Gender-Formen der Originalliteratur verwendet.

Kurzfassung / Abstract

Innovationsmanagement und agiles Organisieren
Ein theoretischer Vergleich und erste praktische Schlussfolgerungen für die Innovationsarbeit großer Unternehmen – am Beispiel der Caritas ED Wien

Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach, welches Potenzial agiles Organisieren für die Innovationsfähigkeit großer Unternehmen hat.
Dazu wurde Grundlagenliteratur aufbereitet und es wurden 13 Praktikerinnen der Caritas ED Wien zu ihren ersten Erfahrungen im Feld, Beobachtungen und Annahmen interviewt.
Die Ergebnisse des Masterarbeit-Prozesses sind:

- Eine Aufbereitung und Gegenüberstellung von Grundlagenwissen zu Innovation/Innovationsmanagement und zu agilem Organisieren/agilen Organisationsmodellen.
- Drei theoretisch begründete Arbeitshypothesen, die das Besondere am Wirkzusammenhang zwischen agilem Organisieren und Innovationsmanagement unterstreichen.
- Zehn empirisch generierte Thesen, die die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews zusammenfassen.

Die Ausarbeitung fokussiert jene Phänomene, die das Binnenleben eines großen Unternehmens sowie dessen Austausch mit dessen Umwelt beschreiben. Dazu wurden die Ordnungsprinzipien (Strategie, Struktur, Kultur) des Sankt Galler Managementmodells als Sortiersystem herangezogen.
Die Caritas ED Wien und deren Innovationsarbeit werden etwas umfassender dargestellt. Zum einen, weil die Organisation und deren Stabstelle für Innovation (für die die Verfasserin der Arbeit tätig ist) den Kontext der Erhebung darstellen. Zum anderen, weil die Erkenntnisse der Arbeit wieder in das praktische Tun des Innovationsteams einfließen.

Innovation Management and Agile Management
Theoretical comparison and preliminary implementations with regard to corporate innovation work – A case study based on the practices of Caritas ED Vienna

This master thesis addresses the question whether or not agile managing has potential to benefit the innovation capabilities of large companies.
To this aim relevant literature had been utilized in support of a case study with thirteen employees of a large corporation, namely the Caritas ED Vienna. The volunteer subjects had been interviewed with regard to their first experiences with, observations of, and assertions about their work place.
The results and focal points of this master thesis are as follows:

- A discussion and comparison of basic assertions related to corporate innovation and innovation management, as well as to agile managing models and agile organizational models.
- Three theory-based working hypotheses that underline and incorporate the special features of agile management and innovation management.
- Ten fact-based theses that summarize the results gained from the interviews.

The focus of this study relates to phenomena that are descriptive of the workplace dynamics found in large corporations and of public outreach toward brand awareness. For data interpretation, three organizing principles of the St.Galler Management-Model are being used, namely strategy (management), structure (organization), and culture (environment).
The company Caritas ED Vienna and its department of innovation management are being discussed in more detail. This is due to the fact that on one hand these case studies were conducted in the environment of the executive department for innovation management, and on the other hand this department ultimately could benefit from these findings. Disclosure: The author of this study is an employee of the executive department for innovation management.

Inhalt

Einleitung 1

Teil I

Theoretisches Grundverständnis und ein Vergleich
von agilem Organisieren und Innovationsmanagement

1. Innovation im Unternehmenskontext 4

1.1 Zentrale Begriffe..... 4

1.2 Charakterisierung von Innovation 5

1.2.1 Auslöser für Innovation..... 7

1.2.2 Quelle für Innovation 7

1.2.3 Gegenstand der Innovation 11

1.2.4 Geltungsbereich der Innovation.....13

1.2.5 Wirkung der Innovation 13

1.3 Management von Innovationen 14

1.3.1 Innovationsmanagement und Strategie 17

1.3.2 Innovationsmanagement und Struktur.....18

1.3.3 Innovationsmanagement und Kultur 20

1.3.4 Innovationsmanagement und Management.....21

1.3.5 Konzept der organisationalen Ambidextrie 22

1.4 Innovationsmanagement in gemeinwohlorientierten Sozialorganisationen 23

2. Agiles Organisieren im Unternehmenskontext.....26

2.1 Zentrale Begriffe.....26

2.2 Die ko-evolutionäre Entwicklung von Organisationen und dem menschlichem Bewusstsein 28

2.3 Zwei Beispiele agiler Organisationsmodelle: Soziokratie und Holokratie 33

2.3.1 Ursprünge und Verbreitung 33

2.3.2 Soziokratie / Soziokratische Kreisorganisationsmethode.....35

2.3.3 Holokratie.....41

2.3.4 Unterschiede zwischen Soziokratie und Holokratie 46

2.4 Merkmale von agilem Organisieren 49
2.4.1 Agiles Organisieren und Strategie 49
2.4.2 Agiles Organisieren und Struktur 51
2.4.3 Agiles Organisieren und Kultur 53
2.4.4 Agiles Organisieren und Führung 54
3. Theoretische Zusammenschau von Innovationsmanagement und agilem Organisieren 56
3.1 „Innovation“ im agilen Verständnis 56
3.2 „Agiles Organisieren“ mittels Innovation erklärt 56
3.3 Zusammenschau 58
3.3.1 Strategie 58
3.3.2 Struktur 58
3.3.3 Kultur 59
3.3.4 Führung 59
3.4 Abschließende theoretische Diskussion der Arbeitshypothesen 60

Teil II

Empirisch generierte Thesen und erste Schlussfolgerungen
für die Innovationsarbeit der Caritas ED Wien

4. Darstellung und Begründung der verwendeten Methoden 65
4.1 Ausgangslage und Zielsetzung 65
4.1.1 Forschungsmotivation und Forschungsfrage 65
4.1.2 Ursprüngliche Forschungsziele bzw. -design 66
4.1.3 Zwischenreflexion und Kurskorrektur im Forschungsprozess 67
4.1.4 Forschungshypothese und neue Forschungsfragen 68
4.2 Forschungsansatz und methodisches Vorgehen 69
4.2.1 Auswahl der Forschungspartnerinnen 69
4.2.2 Durchführung der Kurz-Interviews 70
4.2.3 Auswertung der Kurz-Interviews 70
4.2.4 Erläuterung zur Darstellung der Ergebnisse 71
5. Charakterisierung des Forschungsfeldes 72

5.1 Das Unternehmen Caritas ED Wien 72
5.1.1 Die Arbeitsbereiche der Caritas ED Wien 73
5.1.2 Die zentrale Steuerungsstruktur der Caritas ED Wien 75
5.2 Die Innovationsabteilung der Caritas ED Wien 75
5.2.1 Geschichtlicher Abriss 75
5.2.2 Strategische Elemente für die Innovationsarbeit in der Caritas 77
5.2.3 Kulturelle Elemente für die Innovationsarbeit in der Caritas 77
5.2.4 Strukturelle Elemente für Innovationsarbeit in der Caritas 78
5.2.5 Prozesshafte Elemente für Innovationsarbeit in der Caritas 78
6. Thesen zur Wirkung von agilem Organisieren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen 86
6.1 Standortbestimmung der Forschungspartnerinnen 86
6.1.1 Emotionale Bewertung des Themas 86
6.1.2 Anlass zur Beschäftigung mit dem Thema 87
6.1.3 Wissens- und Erfahrungsstand zu dem Thema 88
6.1.4 Beobachtungen zum praktischen Experimentieren mit agilem Organisieren 90
6.2 Wirkung von agilem Arbeiten auf die Innovationsfähigkeit 93
6.2.1 Skaleneinschätzung 93
6.2.2 Zehn empirisch generierte Thesen 94
7. Schlusswort und erste praktische Ableitungen für die Innovationsarbeit der Caritas 99

Anhang 102
Quellverzeichnis 102
Kategoriensystem im MAXQDA für die Auswertung der Interviews 106
Forschungsfragen und -ergebnisse der Arbeit im Überblick 107
Kurzlebenslauf der Verfasserin 109

Einleitung

Folgende Forschungshypothese bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Masterarbeit:

Je mehr Merkmale **agilen Organisierens** in einem großen **Unternehmen** verwirklicht sind, desto höher ist die **Innovationsfähigkeit des Unternehmens**.

Die Arbeit gliedert sich entlang der Forschungsfragen in zwei Teile:

Teil I – Theoretisches Grundverständnis und ein Vergleich von agilem Organisieren und Innovationsmanagement

In den Kapiteln 1 und 2 werden die für die Forschungshypothese relevanten Begriffe operationalisiert sowie verbreitete Theorien und ausgewählte Modelle erläutert.

Folgende Forschungsfragen sollen dabei beantwortet werden:

- *Was trägt zur Innovationsfähigkeit in großen Unternehmen bei?*
- *Was ist charakteristisch für agiles Organisieren?*

In Kapitel 3 werden agiles Organisieren und Innovationsmanagement zueinander in Beziehung gesetzt und diskutiert. Daraus werden als erstes Zwischenergebnis und den Theorieteil abschließend, drei allgemeine Arbeitshypothesen formuliert. Diese zielen auf das Besondere der herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten und Unterschiede von agilem Organisieren und Innovationsmanagement ab.

Teil II – Empirisch generierte Thesen und erste Schlussfolgerungen für die Innovationsarbeit der Caritas ED Wien

Bis zum Zeitpunkt der Erhebung im Frühjahr 2018 liegen keine wissenschaftlichen Studien vor, die explizit den Wirkzusammenhang zwischen agilem Organisieren und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beforschen. Der empirische Teil ist daher ein Versuch, erste aus der Praxis generierte Thesen, die diesen Wirkzusammenhang beleuchten, aufzustellen.

In Kapitel 4 werden die Begründung der Auswahl der Forschungsmethoden und deren Einsatz sowie eine kurze Zwischenreflexion zum Forschungsprozess ausgeführt.

Die Caritas der Erzdiözese Wien wurde als beispielhaftes Forschungsfeld bestimmt und wird in Kapitel 5 im Groben dargestellt. In Kurzinterviews mit Praktikerinnen dieser Organisation, wurden Beobachtungen und Annahmen zum Wirkzusammenhang gesammelt. Daraus wurden in Kapitel 6 erste Thesen zur Erläuterung folgender Forschungsfrage formuliert:

- *Worin liegt das Potenzial von agilem Organisieren für die Innovationsfähigkeit von großen Organisationen?*

In Kapitel 7 werden die theoretischen und praktischen Erkenntnisse zusammengeführt und konkrete erste Schlussfolgerungen für die Caritas Innovationsarbeit vorgenommen. Folgende Forschungsfrage ist somit für den Schluss der Arbeit leitend:

- *Was lässt sich aus den Erkenntnissen zum Potenzial von agilem Organisieren für das Innovationsmanagement der Caritas ED Wien ableiten?*

Die Arbeit wurde mit viel Interesse an Grundlagenwissen und praktischen Erkenntnissen für die Innovationsarbeit in großen Unternehmen geschrieben.
„Groß“ (z.B. durch Mitarbeiterinnenanzahl, Produkt-/Angebotsvielfalt, dezentrale Strukturen) wird nicht näher definiert, meint aber ein gewisses Maß an arbeitsteiligem Vorgehen und ausdifferenzierter Funktionen, formalisierte non-face-to-face Kommunikationsstrukturen etc.

Nicht näher beleuchtet werden: Die sozialgesellschaftliche Praxis von agilen Ansätzen, das Phänomen „Digitalisierung“ – welches aktuell sehr oft in einem Atemzug mit agilem Organisieren verwendet wird – und der Einsatz sowie die Wirkung konkreter Methoden.

Der Fokus der Arbeit liegt auf dem, was eine Organisation im Alltag strukturiert. Dazu werden – ergänzt durch jeweils ein Führungs-Unterkapitel – in sämtlichen Teilkapiteln der Arbeit, die Organisationsordnungsprinzipien „Strategie“, „Struktur“, „Kultur“ des Sankt Galler Managementmodell als Sortierungsraster herangezogen.

Vielen Dank allen Mitwirkenden und Unterstützerinnen!
Allen voran meinen Forschungspartnerinnen für ihre Bereitschaft, ihre Praxis mit mir zu reflektieren!
Danke an meine Betreuerin Hemma Rüggen für ihre konstruktive Begleitung und Florian Pomper – stellvertretend für mein Team und für die Caritas ED Wien – für die Ermöglichung des Studiums!
Danke meiner selbstorganisierten Buchgruppe für das geteilte Wissen und die zahlreichen Impulse, die ich für die Arbeit aufnehmen konnte!
DANKE an meine Schwestern Barbara und Michaela sowie an Helmut fürs Korrekturlesen!

Teil I

Theoretisches Grundverständnis und ein Vergleich von agilem Organisieren und Innovationsmanagement

Was trägt zur Innovationsfähigkeit in großen Unternehmen bei?

Was ist charakteristisch für agiles Organisieren?

1. Innovation im Unternehmenskontext

Im folgenden Kapitel werden zentrale Begriffe und verbreitete Modelle erläutert, um Innovation im Kontext von Unternehmen verstehen und verorten zu können. Die Auseinandersetzung beschränkt sich auf jene Aspekte, die zur Beantwortung der Forschungsfrage „Was trägt zur Innovationsfähigkeit in großen Unternehmen bei?“, dienlich sein können.

1.1 Zentrale Begriffe

„Innovation“ allgemein

Meissner (2011, S. 7) gibt folgende Definition an:

> *„Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus = ‚neu‘ und innovatio = ‚etwas neu Geschaffenes‘ abgeleitet.“*

Innovation als Phänomen ist eine *Erneuerungsaktivität in* und *von* sozialen Systemen (vgl. ebd., S. 11), wenn sich die Neuerung auf ihrem relevanten Anwendungsfeld durchsetzen kann (vgl. ebd., S. 7). Das Attribut „Innovation“ kann somit erst nachträglich vergeben werden und ist immer Ergebnis eines sozialen Bewertungsprozesses (vgl. Schumpeter 1980, zit. nach Aderhold 2016, S. 31).

Bemerkenswert gilt an dieser Stelle die Aussage Meissners (2011, S. 7):

> *„Letztendlich muss jedes soziale System zumindest einmal so innovativ gewesen sein, dass es zu seiner Entstehung gekommen ist.“*

„Innovation“ im Unternehmenskontext

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hat in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts den Begriff „Innovation“ in die Wirtschaftswissenschaft eingeführt. Er beschreibt Innovation *„als willentlichen und gezielten Veränderungsprozess hin zu etwas Erstmaligem, etwas Neuem*“ (Weiss 2016, S. 12). Das kann eine neue Kombination von Märkten, Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodellen oder Betriebsmitteln sein (vgl. Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 431).

Müller-Prothmann und Dörr (2009, S. 7 zit. nach Meissner 2011, S. 9) fassen Innovation in folgender Formel zusammen:

> *„Innovation = Idee + Invention + Diffusion“*

Mit *Invention* ist dabei die Erfindung gemeint, mit *Diffusion* die Marktdurchdringung.

Beacker (2007, zit. nach Meissner 2011, S. 9) versteht Innovation als *„zielgerichtete (Wieder)Einführung von Störung in die Organisation.“*

„Soziale Innovation“

Der Soziologe Wolfgang Zapf hat Ende der achtziger Jahre den Begriff *Soziale Innovation* in den deutschsprachigen Wissenschaftsdiskurs mit folgender Definition eingeführt (Zapf 1989, S. 177):

> *„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“*

Im gegenwärtigen Diskurs lassen sich zwei unterschiedliche Bezeichnungsweisen unterscheiden (vgl. Aderhold 2016, S. 15):

1. Soziale Innovation als neue, partizipative, karitative und humanitäre Maßnahme.
2. Soziale Innovation im Gegensatz zu technischen Innovationen.

Aderhold (ebd., S. 15) plädiert zudem für eine dritte Verwendungsweise, die alle vorangegangenen ersetzen soll. Innovationen werden in seinem Sinne grundsätzlich als soziale Phänomene mit gesellschaftsverändernder Wirkung verstanden.

Soziale Innovationen lassen sich zudem in weitere Untertypen differenzieren, wie: Marktinnovationen (z.B. Leasing), Managementinnovation (z.B. neue Arbeitszeitregelungen), politische Innovationen (z.B. Gipfeltreffen) und institutionelle Innovationen (z.B. Selbsthilfegruppen) (vgl. Aderhold, 2016, S. 33).

Abschließend soll hier noch die Definition des Zentrums für soziale Innovation in Österreich angeführt werden (https://www.zsi.at/de/about_zsi/profile, Zugriff am 1.1.2019)

> *„Soziale Innovationen sind neue Konzepte und Maßnahmen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und zur Lösung sozialer Herausforderungen genutzt werden.“*

Für die vorliegende Arbeit wird „Innovation“ ganz allgemein verstanden als:

- Etwas *neu Geschaffenes* (ein Produkt, ein Service, ein soziale Praktik),
- das am Markt,
- für eine bestimmte Kundinnen- bzw. Zielgruppe
- einen *erkennbaren Nutzen* stiftet.

1.2 Charakterisierung von Innovation

Googelt man „Wozu Innovation?“ stößt man im Kern immer wieder auf dieselbe Antwort: Zur Sicherung des Überlebens!

Wandel auf unterschiedlichen Ebenen – vom Weltklima, über sozio-demographische Entwicklungen, bis hin zu den immer kürzer werdenden Technologie-Entwicklungszyklen – stellen sämtliche soziale Systeme, wie Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, mit zunehmender

Geschwindigkeit laufend vor neue Probleme. Diese erfordern nicht nur umsetzbare Lösungen, sondern auch verstärkt innovative Lösungswe*ge*.
„*Innovation ist zu einem emotionsgeladenen Schlagwort verkommen*“, so die zwei Autoren Oliver Gassmann und Sascha Friesike (2012, S. 3). In ihrem Buch *„33 Erfolgsprinzipien der Innovation“* haben sie 33 Muster herausgearbeitet, wie Unternehmen die „Grundaufgabe“ Innovation erfolgreich lösen, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein. Die dargestellten Prinzipien sind nicht wissenschaftlich fundiert, veranschaulichen jedoch mittels prominenter Beispiele sehr plakativ die Kernaussage, dass jedes Organisationssystem den für sich passenden Modus finden oder gar erst *er*finden muss, um innovativ zu sein.

Je nach Wissenschaftsdisziplin bzw. Anwendungsfeld lassen sich „Innovationen“ unterschiedlich bzw. unterschiedlich differenziert kategorisieren und beschreiben. In der Literatur besteht kein einheitlicher Gebrauch von Begriffen und Definitionen. Je nach Blickwinkel auf die konkrete Innovationsaktivität, kommen andere strukturierende Merkmale zum Vorschein.
Mit der Absicht, die phänomenologische Breite von „Innovation“ zu verdeutlichen sowie für die vorliegende Arbeit einheitliche Begriffsverständnisse herzustellen, hat die Verfasserin verbreitete Systematisierungen kombiniert und anlehnend an folgende Leitunterscheidungen von Weis (2012, S. 38f) dargestellt:

- *Auslöser* für Innovation: WOHER kommt der Anlass zur Innovation?
- *Quelle* für Innovation: WO entsteht die Innovation?
- *Gegenstand* der Innovation: WAS ist die Innovation?
- Geltungsbereich der Innovation: WORAUF bezieht sich die Innovation?
- *Wirkung* der Innovation: WIE wirkt die Innovation?

Die Skizze fasst zusammen, was auf folgenden Seiten ausgeführt wird:

Abb. 1: Charakterisierung von Innovation (Eigene Darstellung)

1.2.1 Auslöser für Innovation

Grob lassen sich zwei Richtungen unterscheiden, denen der Auslöser für Innovationen zugeordnet werden kann: Bedarfsinitiiert vs. Angebotsinitiiert.

Bedarfsinitiiert

Das sogenannte (Markt-)Pull-Prinzip ist charakteristisch für bedarfsinitiierte Innovationen. Das heißt, es gibt eine konkrete Nachfrage an Lösungen für bis dato nicht ausreichend oder gänzlich unbefriedigte Kundinnen-Bedürfnisse. Als Beispiel für eine Innovation nach dem Pull-Prinzip, kann der Walkman angeführt werden. Mit dem Walkman wurde auf ein konkretes Bedürfnis der Kundinnen reagiert, nämlich überall Musik hören zu können.

Der Innovationsentwicklungsprozess gilt somit als unmittelbare Reaktion auf Bedarfswahrnehmungen aus dem Markt. Ergebnis des Innovationsentwicklungsprozesses – der auch eine bewusst gewählte Strategie sein kann – sind gewöhnlich eher inkrementelle Innovationen (Begriffsbestimmung „inkrementell“ siehe Kapitel 1.2.4).

Angebotsinitiiert

Nicht an Kundinnen-Bedürfnisse, aber meist geknüpft an bestimmte technologische Entwicklungen (auch „Schübe“ genannt) oder andere Leistungen, die das Unternehmen nun zu erbringen vermag, werden neue Lösungen nach dem (Markt-)Push-Prinzip genannt. Ergebnis sind häufig radikale Innovationen (Begriffsbestimmung „radikal“ siehe Kapitel 1.2.4).

Die Erfindung des Autos kann als eine Innovation nach dem Push-Prinzip angeführt werden. Das Auto war nicht die bedürfnisorientierte Weiterentwicklung der Kutsche, sondern hat diese mittels (damals) neuer Technologien ersetzt und hat einen vorständig neuen Markt erzeugt.

1.2.2 Quelle für Innovation

Zum einen wird hier der psychische Entstehungsort (Individuum und Team) und der physische Ort (innerhalb und außerhalb der Organisation) subsummiert und nun etwas ausgeführt.

Individuelle Ebene

Auf personaler Ebene erscheint der Begriff „Entrepreneur“ im aktuellen Diskurs besonders zentral. Eckhardt (2015) erläutert in ihrer empirischen Analyse den Begriffsursprung (Stevenson/Jarillo-Mossi 1986, S. 10 zit. nach Eckhardt 2015, S. 9):

> *„Entrepreneurship bedeutet Unternehmertum und damit das Schaffen von Wert durch eine einzigartige Kombination von Ressourcen, um eine Chance zu nutzen.“*

Burgelmann (1983, S. 1354 zit. nach ebd., S. 9) unterscheidet zwischen organisationsexternen und -internen Entrepreneurship, dem sogenannten „*Intrapreneurship*“; zurückzuführen auf die Wortkombination „*Intracorporate Entrepreneur*“ (vgl. Pinchot 1985, S. xii zit. nach ebd., S. 9).

Für Intrapreneurship gibt es zwar bisher keine allgemein anerkannte Definition (Carrier 1996, S. 5 zit. nach ebd., S. 10). Das dem Begriff zugrundeliegende Konzept ist jedoch durch Innovation von „unten“ – im Gegensatz zur geplanten Innovation von „oben“ – charakterisiert (vgl. Vesper 1984, S. 325 zit. nach ebd., S. 9). Der sogenannte Intrapreneur, ist im Gegensatz zum Entrepreneur in eine vorhandene Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens eingebunden, was Vor- aber auch Nachteile mit sich bringen kann, wenn es etwa um das qualitative und quantitative Ausmaß an Einflussnahme im spezifischen Unternehmenskontext geht (vgl. ebd., S. 10).

Drei Persönlichkeitseigenschaften erscheinen zentral für Mitarbeiterinnen, die innerhalb ihrer Organisation innovativ agieren (vgl. Antoncic/Hisrich 2001, S. 498 zit. nach ebd., S. 10):

- Sie suchen kreative Antworten auf Probleme.
- Sie sind bereit kalkulierte Risiken einzugehen und widmen sich Ideen und setzen Ressourcen ein, bei gleichzeitigem Bewusstsein eines möglichen Scheiterns.
- Sie sind proaktiv und übernehmen Verantwortung, wenn es um die Umsetzung innovativer Vorhaben geht.

Ein viel zitiertes Beispiel für ein sogenanntes „*U-Boot-Projekt*“, das sich maßgeblich aufgrund einer individuellen Leistung, gegen die Vorgaben des Unternehmens durchsetzen konnte, ist der BMW Kombi. Ein überzeugter Ingenieur hat diesen in seiner Freizeit und zu Hause entwickelt und fuhr eines Tages damit auf dem Firmengelände vor. Für die Firma BWM war mit diesem Lifestyle-Produkt der Beginn einer neuen Erfolgsgeschichte der Touring-Modelle geschaffen (vgl. Gassmann/Friesike 2012, S. 129f).

Bereits Schumpeter (1912, S. 178 zit. nach Hauschildt/Salomo 2007, S. 212ff) widersprach der in der Führungsforschung verbreiteten „*Great-Man-Theory*“, die besagt, dass historisch große Leistungen mit einer Person verknüpft sind. Schumpeter trennt Funktionen oder Rollen von der Person, dafür differenziert er für die Durchsetzung von Innovationen in zwei notwendige Funktionen: Unternehmer und Erfinder.

Dieser Grundannahme folgte eine Vielzahl an stetig mehr und mehr ausdifferenzierter Rollenmodelle zur Gestaltung eines gelingenden Innovationsprozesses. Eine Übersicht findet sich beispielsweise in Hauschildt/Salomo (2007, S. 214f).

Millner/Vandor/Schneider (2013, S. 434) sprechen von der „kognitiven Ebene der Person“ als Quelle für innovative Ideen. Durch kreatives und analytisches Denken erkennt die Person aus einer Vielzahl an Möglichkeiten sogenannte „*entrepreneurial opportunities*“.

Vorwissen und Erfahrung zählen dafür zu den wichtigsten Informationsquellen, um differenzierte Fragestellungen wahrzunehmen und Fachbereiche zu verknüpfen. Gleichzeitig können aber auch Expertise und Erfahrung zu Scheuklappen werden und „out-of-the-box"-Denken blockieren (vgl. ebd., S. 435).

Aus systemtheoretischer Perspektive (vgl. Meissner 2011, S. 46f) ist die einzelne Person lediglich eine – wenn auch relevante – Umwelt, die einen „*Innovationsfunken*" erzeugen kann. Dabei stellt sich nicht die Frage „*wer erfindet*", sondern „*wessen Idee ist kommunikativ anschlussfähig?" und* findet somit Eingang in die Organisation.

Aktuell verbreitete Innovationsmethoden und -ansätze, wie z.B. Service-Design-Thinking, Lead-User-Innovation oder auch Co-Creation schaffen durch erprobte Methoden Strukturen und Prozesse, um Kundinnen und Klientinnen als Ideenquelle zu nutzen bzw. (potenzielle) Nutzerinnen und Betroffene stärker in den Innovationsentwicklungsprozess miteinzubeziehen.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle: Inwiefern im konkreten Fall die einzelne Person ein Entstehungsort für Ideen oder gar Innovationen sein kann, ist von vielerlei Kontextfaktoren abhängig. Maßgeblich spielen auch die Unternehmenskultur und insbesondere die Führungsarbeit eine Rolle. Auf beides wird weiter unten noch detaillierter eingegangen.

Teamebene

Teams gelten als substantieller Motor von Innovationen. Krobath und Haas (vgl. 2016, S. 73ff) gehen davon aus, dass Innovationen im aktuellen betrieblichen Kontext Teamleistungen sind. Unterschiedliche Qualitäten der Teammitglieder werden dabei nutzbar gemacht. Die Innovations-/Management-Literatur rät dazu, in der Steuerung von Innovationsprozessen möglichst diverse Teams einzusetzen und bestenfalls Rollen – z.B. mittels Belbin-Verfahren – bewusst zu vergeben und zu stärken.

Das Team kann auch als psychologische Ressource dienen, wenn es darum geht, im Laufe des Innovationsprozesses (mehr dazu siehe Kapitel 1.3.2) emotionale Tiefschläge zu überwinden. *„Innovationen müssen in ihrer Ausreifung mehrere ‚Täler des Todes' überbrücken, damit sich das Management nicht gegen die Ideen entscheidet"* (Meissner, 2012, S. 95).

Die der Verfasserin bekannten Accelerate- und (Corporate) Inkubatoren-Programme, wo es darum geht, (radikale) Ideen zu entwickeln bzw. deren Entwicklungsprozess zu beschleunigen, sind auf Teamstrukturen aufgebaut (siehe beispielsweise Kapitel 5.2.5 zur Caridee).

Organisationsinterne Quellen (geschlossene Innovation)

Innovation war lange Zeit Monopol von Produktentwicklungsabteilungen (vgl. Gassmann/Friesike 2012, S. 3) oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Nach Einschätzung der Verfasserin, gibt es aktuell – je nach Branche, Größe oder auch Eigentümerstruktur des Unternehmens – unterschiedliche Ausprägungen dazu, wo im Unternehmen Innovation

stattfinden „darf“. Zunehmende Verbreitung findet jedoch die Auffassung, dass Innovation nicht mehr nur den Eigentümerinnen und Geschäftsführerinnen vorbehalten ist, sondern weitere Führungsebenen und Mitarbeiterinnen in Innovationsaktivitäten miteinbezogen sein sollten. Vor allem große Unternehmen verfügen meist über eine eigene Stelle die interne Innovationsaktivitäten strukturieren und koordinieren soll (mehr dazu siehe am Beispiel der Caritas ED Wien Kapitel 5.2).

Netzwerkbasierte Quellen (Open Innovation)

Offene Innovationen (dem Umfeld gegenüber) entstehen durch das Zusammenspiel interner wie auch externer Beiträge, d.h. von Ideen, Technologien, Prozessen und Vertriebswegen (vgl. Weis 2012, S. 43ff). Neben den bereits oben erwähnten (potenziellen) Kundinnen bzw. Nutzerinnen, können auch externe Fachleute, Mitbewerberinnen (vgl. Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 436) oder sonstige Stakeholder des Unternehmens wichtige Impulse bringen.

„Das Paradigma des offenen Innovationsprozesses basiert auf der Auffassung, dass einzelne Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, sich ausschließlich auf die eigene interne Innovationskraft zu verlassen“ (Weis 2012, S. 45).

Henry Chesbrough gilt als Begründer des „*Open-Innovation*“-Ansatzes, der – neben anderen demokratischen Zugängen – dem Umstand gerecht zu werden versucht: „*Not all of the smart people work for us*“ (Chesbrough 2004, zit. nach Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 436).

Krusche und Zillner (2012, S. 28f) skizzieren den durch die Technologieentwicklung bedingten Wandel von der „*Technologiegetriebenen Innovation 1.0“*, über die *„Kundenorientierte Innovation 2.0“* hin zu den aktuellen Ansätzen einer *„Netzwerkbasierten Innovation 3.0“*. Diese wird durch die Notwendigkeit des „*grenzüberschreitenden Zusammenspiels unterschiedlicher Organisationen und ihrer Akteure getrieben*“ und muss *„dabei auf eine zentrale Steuerung verzichten*“ (ebd., S. 28). „*Zwischenbetriebliche Kooperationen, vornehmlich mit Marktpartnern*“ (ebd., S. 31) stellen das Innovationsgeschehen von Organisationen um und zwar von einer Innen- auf eine Außenperspektive. Neue Kooperationsmöglichkeiten entstehen durch die Vernetzung von Innen und Außen und Ansätze wie „Open Innovation“ können sich entfalten.

„*Schnittstellenmanagement*“ zur Koordination der einzelnen Partnerinnen tritt an die Stelle von hierarchischen Steuerungsstrukturen (vgl. ebd., S. 32).

Das hat Auswirkungen auf die Kommunikation, nicht nur zwischen-, sondern auch innerbetrieblich. Das Management von Innovationsaktivitäten wird zu einem stetigen Aushandlungsprozess, wo Kooperationsphasen mal mehr, mal weniger intensiv stattfinden, Partnerinnen wechseln etc. und das gleichzeitige Agieren als Kooperationspartnerin UND Wettbewerberin

wird zum gängigen Arbeitsmodus. Für diese „*Coopetition*“ braucht es Instrumente „*robuster Prozesssteuerung*“ (vgl. ebd., S. 32).

1.2.3 Gegenstand der Innovation

Die OECD unterscheidet vier Typen von Innovationen (vgl.: https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm, Zugriff 29.3.2019): Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovationen. Die Verfasserin ergänzt diese Typologie durch „Geschäftsmodellinnovation“ und „Systeminnovation“ als eigenständige Kategorie.

Produkt-/Dienstleistungsinnovationen

Produkte sind die marktfähigen Ergebnisse eines Unternehmens. Auch Dienstleistungen gelten als Produkte, auch wenn diese immateriell sind und der Kunde häufig aktiv an ihrer Erstellung beteiligt ist (vgl. Meissner 2011, S. 19).

Von Produktinnovationen spricht man, wenn Güter oder Dienstleistungen eingeführt werden, die in ihren Produkteigenschaften oder dem Anwendungsgebiet, einen bestehenden Markt besser, einfacher und/oder anspruchsvoller bedienen oder aber einen ganz anderen Markt erschließen (vgl. Weis 2012, S. 39).

Prozess-/Verfahrensinnovationen

> *„Eine Prozessinnovation ist die Realisierung einer neuen oder signifikant verbesserten Herstellungs- oder Verteilungsmethode. Dies beinhaltet signifikante Veränderungen in der verwendeten Technik, Gerätschaft und/oder Software.“* (Weis 2012, S. 39)

Prozesse sind somit auch unabdingbar zur Erstellung von Produkten (vgl. Meissner 2011, S. 19).

Als Beispiel gelungener Prozessinnovationen kann Amazon genannt werden. Die Kundin erhält eine Leistung, ohne die im Hintergrund laufenden Prozesse überhaupt wahrzunehmen. In den seltensten Fällen kommt die Kundin mit dem Kundenservice in Kontakt (vgl. Gassmann/Friesike 2012, S. 47).

Marketinginnovationen

Dieser Typ wird meist der Prozess- und Produktinnovation zugerechnet und nicht extra differenziert. Das Spezielle an Marketinginnovationen ist, dass sie auf die Veränderungen der Kundenwahrnehmung abzielen (vgl. Zillner / Krusche, 2012, S. 39).

„George“ – ein Produkt der Erste Bank und Sparkassen wurde von Mario Stadler, dem Marketing-Communications-Leiter der Erste-Group, in einem Vortrag als Marketinginnovation tituliert („Die Zukunft von Marketing und Innovation“, eine Veranstaltung am 16.10.2017, WeExelerate Startup Hub, Wien). So haben internet-Banking-Produkte bereits zuvor in der-

selben Funktionalität bestanden, jedoch hat „George“ mittels wirkungsvoller Marketingmaßnahmen hohen Bekanntheitsgrad erhalten.

Geschäftsmodellinnovationen

Mit Geschäftsmodell ist die Art und Weise gemeint, wie ein Unternehmen an seine Kunden herantritt (vgl. Weiss 2016, S. 136). Geschäftsmodellinnovationen bringen häufig kein neues Produkt hervor, sondern schaffen mit einem veränderten Geschäftsmodell einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrer Konkurrenz (vgl. Gassmann/Friesike 2012, S. 166). Prominentes Beispiel, das die Kombination bereits bestehender Komponenten veranschaulicht, ist IKEA. Hier wird die Kundin Teil des Wertschöpfungsprozesses, indem sie etwa Möbel zusammenzubaut und aufstellt (vgl. Weiss 2016, S. 137).

Organisationale bzw. organisatorische Innovationen / Organisationsinnovationen

Dieser Typ greift in organisationale Strukturen, Kulturen und (Teil-)Systeme ein (vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 13) und zielt auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ab (vgl. Weis 2012, S. 43). Die Realisierung einer neuen Organisationsmethodik im Geschäftsablauf, in der Arbeitsplatzorganisation oder in den externen Beziehungen greift oft tief in soziale Praktiken ein.

Somit sind zum einen die Grenzen zum Begriffsverständnis der Prozess-/ Verfahrensinnovationen fließend und des Weiteren wird für diese Innovationsaktivitäten mancherorts einfach „Soziale Innovationen“ als Kategorie verwendet.

Der Deutsche Tourismuspreis zeichnete 2017 in der Kategorie „Organisatorische Innovation“ die „Agile Tourismusorganisation Ostfriesland“ aus, die agiles Projektmanagement in ihre Organisation einführte (https://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/_ostfriesland-tourismus-agile-tourismusorganisation.html, Zugriff am 2.1.2019).

Systeminnovationen

Zillner und Krusche (2012) ordnen die Systeminnovation als besondere Variante disruptiver Innovationen ein. Meissner (2011) hingegen meint, dass Systeminnovationen etwas *„aus dem Rahmen“* fallen, da sie verschiedene Innovationsaspekte verbinden. Systeminnovationen können Produkte, Prozesse oder auch Veränderungen in Politik und Gesellschaft sein (siehe z.B. ebd., S. 19f).

Systeminnovationen erfolgen in Kooperation vieler Netzwerkpartner, unterschiedlicher Branchen, Dienstleistungsunternehmen und nicht selten auch unter Beteiligung von Behörden bzw. der öffentlichen Verwaltung (vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 14). Und sie *„schaffen dadurch Mehrwert, dass sie einzelne an und für sich nicht unbedingt neuartige soziale, technologische und rechtliche Elemente in eine neue Zweck-Mittel-Kombination überführen“* (Meissner 2011, S. 20).

Systeminnovationen passen häufig auch nicht in gängige Schemata von Förderinstitutionen und führen nicht selten zu einer Änderung von nationalen oder internationalen Standards. Technologie fungiert zunehmend als so genannter Enabler und wird oft branchenübergreifend angewendet (vgl. ebd., S. 22f).

Ein zukunftsweisendes Beispiel, das aus der Sicht der Verfasserin die komplexe Architektur von Systeminnovationen erahnen lässt, sind sogenannte „Smart Grids“:

> *„Smart Grids sind Stromnetze, welche durch ein abgestimmtes Management mittels zeitnaher und bidirektionaler Kommunikation zwischen Netzkomponenten, Erzeugern, Speichern, Verbrauchern einen energie- und kosteneffizienten Systembetrieb für zukünftige Anforderungen unterstützen.“* (https://www.smartgrids.at/smart-grids.html, Zugriff, 2.1.2019)

1.2.4 Geltungsbereich der Innovation

Mit Geltungsbereich ist jenes Feld gemeint, für das die Innovation tatsächlich Neuheitswert hat. Je nach Betrachtungswinkel, können die Abstufungen mehr oder weniger differenziert vorgenommen werden. Ein grober Referenzrahmen zur Bestimmung des Neuheitswertes einer Innovation könnte sein: Neu für die Welt, neu für die Branche, neu für die jeweilige Organisation.

Ein Beispiel für einen definierten Referenzrahmen zur Bestimmung von Innovationen findet sich im Kapitel 5.2.5 zur Abbildung 12 und wird dort etwas näher ausgeführt.

1.2.5 Wirkung der Innovation

> „*Innovation lässt sich hinsichtlich des Stärkecharakters unterscheiden.“* (Meissner 2011, S. 15)

Ein bestehendes Produkt zu verbessern oder es durch ein neues zu ersetzen (vgl. ebd.), macht nicht nur einen Unterschied in der Wirkung, die damit erzielt wird, sondern hat auch Implikationen für vorausschauende Möglichkeiten der Planung und Steuerung.

Inkrementelle / nachhaltige Innovation – Dinge, die wir tun, besser tun

„*Inkrementell“* als Adjektiv bedeutet laut Duden: *schrittweise erfolgend, aufeinander aufbauend.*

Inkrementelle Innovationen sind mit wenig Risiko verbunden, weil relativ gut planbar und steuerbar (vgl. Meissner 2011, S. 15), was das gewünschte Ergebnis und auch den Weg dorthin anlangt. Das Verfahren zur Kontinuierlichen Verbesserung (KVP), als ein Grundprinzip des Qualitätsmanagements, bringt – z.B. auch mittels betrieblichem Vorschlagswesen – häufig inkrementelle Innovationen hervor.

Radikale Innovation – Dinge, die wir tun, anders tun

„*Radikal*“ stammt laut Duden vom lateinischen „*Radix*“ – *der Wurzel, dem Ursprung* ab und bedeutet: *von Grund aus erfolgend, ganz und gar; vollständig, gründlich.*

Meissner (2011, S. 16) charakterisiert eine radikale Innovation, als „*eine bestehende Lösung, die stark umstrukturiert wird*“. Planung und Steuerung erscheinen hier schon schwieriger, da viele unbekannte Parameter ineinandergreifen und somit auch mehr Risiko mit sich bringen (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 36).
Die Entwicklung vom Walkman, über den portablen CD-Player, hin zum MP3-Player ist durch radikale Innovationssprünge gekennzeichnet (vgl. ebd.).

Disruptive Innovation – „Dinge so tun, dass sich die Spielregeln ihres Gebrauchs innerhalb von kurzer Zeit komplett verändern“ (Zillner/Krusche 2012, S. 38)
„*Disruptiv*“ laut Duden auf das englische „*to disrupt*“ zurück zu führen, bedeutet: *stören, unterbrechen.*
Dieser Modus führt nach Meissner (2011, S. 17) zu einer vollkommen neuartigen Antwort auf ein bestehendes Problem. Disruptive Innovationen erfordern eine extreme Kundenperspektive seitens der Entwicklerinnen, was auch zu vollkommen neuen Anwendungsfeldern von Produkten führen kann.
„Disruptive Innovationen lassen sich in der Regel nur retrospektiv erkennen“ (Zillner/Krusche 2012, S. 37) und kreieren neue Märkte, die noch nicht analysiert werden können (vgl. Weis 2012, S. 159).
Lösungen, etwa zum Problem „individuelle Mobilität“, jenseits bereits bestehender Angebote sind z.B. integrierte Nahverkehrskonzepte, anstatt noch bessere Autos (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 38).

1.3 Management von Innovationen

Der Markt für Unternehmensberatung sowie die Managementliteratur bieten mittlerweile ein unüberschaubares Unterstützungsangebot, welches die erfolgreiche Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen verspricht.

Strategie, Struktur, Kultur werden im St. Galler Managementmodell als Ordnungsmomente bezeichnet, die den Alltag von Organisationen bzw. deren Prozessabläufe strukturieren.
An das populäre Ordnungsmodell angelehnt, werden nun – nach einer kurzen Begriffsbestimmung zu „*Innovationsmanagement*“ – jene allgemeinen und markanten Prinzipien herausgearbeitet, die das Managen von Innovationen unterstützen können.

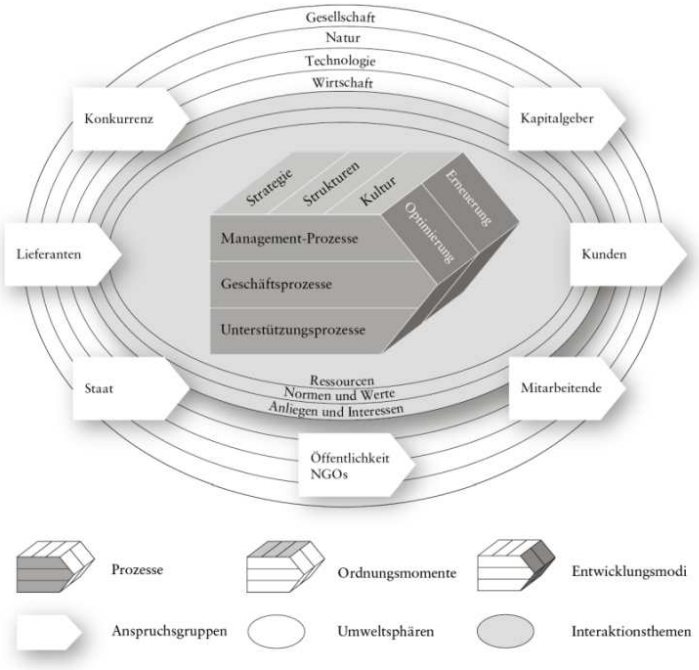


Abb. 2: Sankt Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm/Grand 2017)

Dem Themenbereich „Führung“ wird am Ende ein eigenes Unterkapitel gewidmet, das mit der Erläuterung des Konzeptes der Ambidextrie ausklingt. Abschießend werden noch ein paar Besonderheiten hinsichtlich Innovation in Non-Profit-Unternehmen bzw. Sozialunternehmen herausgearbeitet.

Die unveröffentlichte Studie von Füglistaller (St. Gallen 2003) scheint im deutschsprachigen Raum die einzige Studie zu sein, die Zahlen zum Entstehungsort von Ideen liefert (siehe Abb. 3).
Das Verhältnis an Ideen, die innerhalb der Organisation, zu jenen, die außerhalb entstehen, ist beinahe 1:3. Der Anteil an Ideen, der absichtlich evoziert in einem Workshop entsteht, ist dieser Erhebung nach verschwindend gering.

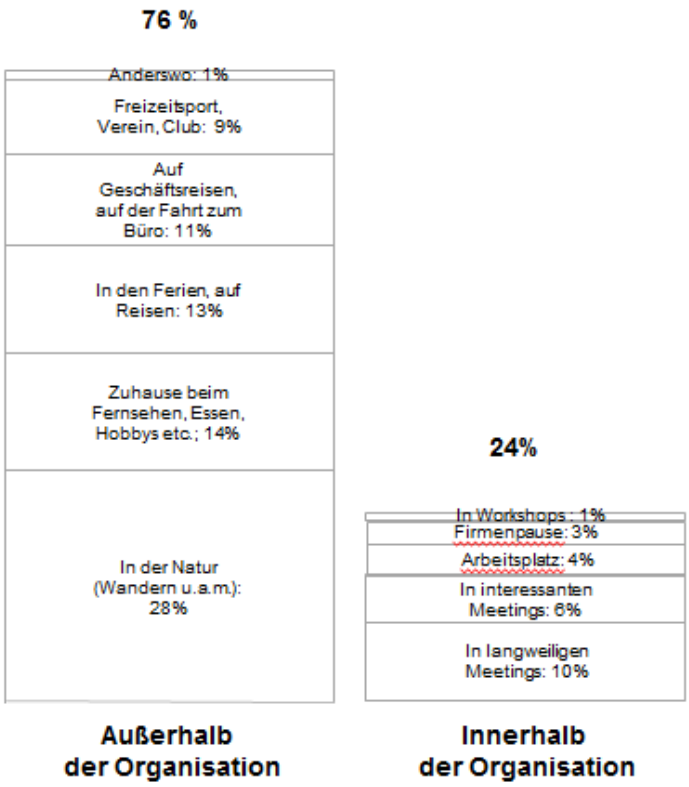


Abb. 3: Entstehungsort von Ideen (nach Füglistaller 2003, eigene Darstellung)

Organisationen sind hochkomplex und im Kern unsteuerbar (vgl. Meissner 2011, S. 14) und die tatsächliche Quelle von Innovationen ist noch nicht befriedigend erklärbar (vgl. ebd., S. 45).

Es gibt jedoch eine Menge von beeinflussbaren Faktoren (vgl. ebd., S. 45f), die erwiesenermaßen die Innovationsfähigkeit von Organisationen unterstützen. Meissner (ebd.) führt folgende Faktoren an:

- *Bereitstellung von Mitteln für die Identifikation von Innovationsquellen (Zeit, Geld, Sachmittel, vor allem aber Personal)*
- *Gestaltung offener Strukturen für die Ideenaufnahme, z.B. durch einen entsprechend eingerichteten Ideenmanagementprozess*
- *Schaffung eines Innovationsprozesses zur geregelten Mittelzuteilung, was die Aufmerksamkeit seitens des Top-Managements miteinschließt*
- *Benennung und Ermächtigung von Projekteignern*
- *Innerbetriebliche, funktionsübergreifende Auseinandersetzung mit neuen Ideen*

- *Aktive Markterkundung, insbesondere auch von dem Unternehmen fremden Märkten*
- *Unternehmensübergreifende Kontaktarbeit, z.B. durch Erfahrungsaustauschgruppen bezüglich Kunden und Lieferanten, optimalerweise gar über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg*
- *Kooperieren in innerbetrieblichen und betriebsübergreifenden Innovationssystemen und Clustern*

Werden diese Faktoren systematisch eingesetzt, gesteuert und kontrolliert, spricht man von „Innovations*management*" (vgl. ebd., S. 8). „*Systematisch*" heißt in diesem Zusammenhang, dass dieser Vorgang regelmäßig und zurechenbar geschieht und an einer Funktion aufgehängt ist (vgl. ebd., S. 45).

Zillner und Krusche (vgl. 2012, S. 27) bringen in diesem Zusammenhang noch den überlebensnotwendigen Austausch einer Organisation von deren Umwelten ein. Unternehmen fehlt es deren Beobachtung nach selten an Ideen oder Kreativität, aber an professioneller Unterstützung und an einer entsprechenden Organisation dieser Impulse.

„Innovationsmanagement ist der Versuch, diesen Prozess zu beschleunigen" (ebd., S. 26) und „*läuft dementsprechend auf die systematische Erneuerung der Organisation hinaus*" (Meissner 2011, S. 12).

1.3.1 Innovationsmanagement und Strategie

Die in den unterschiedlichen Ansätzen zur Unternehmensstrategie und deren Entwicklung verbreiteten Praktiken kann man zwischen den zwei Polen „Top-Down" – mittels Ansagen von oben – und „Bottom-up" – aus der täglichen Arbeit emergierende Orientierungen – einordnen (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 134).

Das systemische Verständnis von Strategie orientiert sich an der „*Non-Trivialität von Organisationen*". Eine strategische Analyse der Zukunft ist daher zu kurzgegriffen für den Umgang mit Unsicherheit.

Nach Zillner und Krusche ist die Innovationsstrategie „die kleine Schwester" bzw. Teil der Geschäftsstrategie. Diese beschäftigt sich mit der Frage: Welche Ziele, Rahmenbedingungen und Ressourcen sind angemessen, um mittels Innovationsaktivitäten eine Anpassung an die sich verändernden Umfeldbedingungen herzustellen. Im Gegensatz zur Unternehmensstrategie, die sich auf das große Ganze konzentriert, beschränkt sich die Innovationsstrategie auf die Gestaltung von „*Innovationskorridoren*", in denen einzelne Aktivitäten verfolgt werden können (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 90).

Die Entwicklung der Strategie versteht sich als „*kollektiver Prozess der Selbsterneuerung*" (vgl. ebd.) Danach muss eine Strategie in periodischen Schleifen entwickelt und durch die Anwendung dialogischer Prinzipien mit der gesamten Führung erarbeitet und getragen werden (vgl. Nagel 2007, S. 17). Die Verbindung zur Unternehmensstrategie ist dabei besonders relevant (vgl. ebd., S. 56) und die Einbindung einer breiteren Basis in den Strategieentwick-

lungsprozess fördert Identifikation und erhöht somit deren Wirkungsweise (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 135).

Aufgrund der Unbestimmtheit der Zukunft und der sich laufenden Veränderung der (Umfeld-)Verhältnisse wird u.a. eine zirkuläre Vorgehenslogik zur turnusmäßigen Überprüfung der eigenen Annahmen empfohlen (vgl. ebd., S. 134f):

- „*Lege zunächst die Richtung fest*“: Definition von strategischen Zielen der Organisation
- „*Bewege dich in die Richtung*“: Initiierung von konkreten Initiativen zur Erreichung der Innovationsziele
- „*Überprüfe die Richtung*“: Evaluierung der produzierten Ergebnisse und Resultate
- „*Adjustiere die Richtung*“: Präzisierung des Innovationsziels und Ableitung neuer Initiativen.

Strategie wird in diesem Verständnis als temporäre Richtungsfestlegung verstanden, eine „*Metaroutine*“ (Meissner 2011, S. 53). Die Schrittfolge erinnert vom groben Aufbau her an die systemische Strategieschleife (siehe beispielhaft in Nagel 2007, S. 28).

Eine unternehmensweite Geschäfts- und Innovationsstrategie ist vor allem auch dann besonders wichtig, wenn Innovationsaktivitäten als dezentral passieren bzw. möglich sein sollen (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 36). Wirkvoraussetzung ist dazu jedoch die unternehmensweite Kommunikation zur strategischen Ausrichtung bzw. zu den einzelnen Innovationsaktivitäten.

Das Wissen darum beeinflusst den Aufmerksamkeitsfokus und somit das operative Tun, den Umgang mit Störungen und Ideen (vgl. Krusche/Zillner 2012, S. 135).

1.3.2 Innovationsmanagement und Struktur

Die strategischen Entscheidungen, die eine Organisation zu ihrem Umgang mit Innovationen trifft, bilden sich in ihrer Struktur ab (siehe beispielhaft Hauschild/Salomo 2007, S. 64).

Erfolgreiches Innovationsmanagement lässt sich kaum als klassisches Linienmanagement organisieren. Diese Aufgabe einer vordefinierten Stelle zuzusprechen (wie in großen Unternehmen sehr verbreitet), würde Innovation eher bremsen, da es u.a. das Silodenken unterstützt.

Weiss schlägt vor, die Funktion der Innovationsmanagerin als „*Innovationskulturmanagerin*“ zu verstehen und diese als Stabstelle direkt ans oberste Management anzudocken. Die Innovationskulturmanagerin agiert als „*Integrationsfigur*“ und informiert, vernetzt, verbindet, regt an und kümmert sich um entsprechende Voraussetzungen – wie strukturelle Freiräume – damit Neues entstehen kann (vgl. Weiss 2016, S. 164f).

Der Organisationstheoretiker Karl E. Weick bezeichnet jenen Freiraum als „*Slack*“ und meint damit eine Art zeitlichen Puffer, um jenseits der bestehenden Routinen und laufenden Prozessoptimierungen Innovationsaktivitäten zu setzen (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 35).

In der Unternehmensstruktur verankerte oder daran angedockte Innovationsprozesse sind zudem ein probates Mittel, um systematisch an der Erreichung von Innovationszielen zu arbeiten. Der Innovationsprozess geht dabei über die reine Ideengenerierung hinaus und wird üblicherweise als die Verbindung von Erfindung (Invention) und Umsetzung (Implementierung) verstanden (vgl. Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 431f). Er kann zu einem formalen Standardprozess werden und gleichzeitig dabei wenig Rücksicht auf die formalen Organisationsstrukturen nehmen (vgl. Meissner 2011, S. 89).

Aus Sicht der Verfasserin gibt es für die Unternehmenspraxis eine Handvoll verbreiteter Prozessmodelle, die wesentliche Elemente teilen (siehe beispielhaft ein Überblick in Hauschildt/Salomo 2007, S. 485ff. die Phasen des Innovationsprozesses in Miller/Vandor/Schneider 2013, S. 432 oder auch die Innovationshelix in Zillner/Krusche 2012, S. 108). Das in der aktuellen Literatur augenscheinlich am meisten beschriebene Prozessmodell ist der „Stage-Gate-Prozess“ nach Cooper, der hier stellvertretend umrissen werden soll.

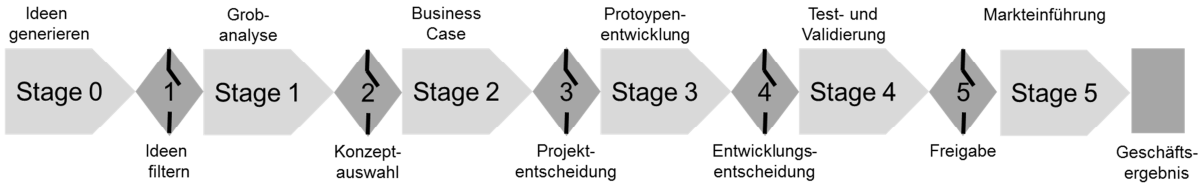


Abb. 4: Stage-Gate-Prozess nach Cooper (vgl. Weis 2012, S. 155)

Der Stage-Gate-Design-Prozess wurde in den Achtzigerjahren vom Kanadier Robert G. Cooper entwickelt, um Innovations- und Produktentwicklungen zu beschleunigen. Er besteht aus sechs Phasen und Entscheidungsstufen und durchläuft ein bestimmtes idealtypisches Prozessmuster. Die sich entwickelnden Ideen durchlaufen mehrere Phasen (stages) und müssen unterschiedliche Tore (gates) passieren. Nach einer definierten und an die jeweiligen Anforderungen angepassten Bearbeitungsphase, wird an jedem Tor die Entscheidung darüber getroffen, ob die Idee weitergeführt wird. Die Gate-Entscheidungen werden meist vom Management getroffen, das einerseits Ressourcen freigibt und andererseits das Gesamtunternehmen im Blick hat:

Stage 0	Ideengenerierung	Die Ideen werden möglichst kurz und knapp beschrieben.
Gate 1	Ideenauswahl	Anhand bestimmter vordefinierter Kriterien (systemisch gesprochen: anhand der Anschlusskommunikation der Organisation), werden die Ideen ausgefiltert, die am besten zum Unternehmen bzw. dessen Strategie passen.
Stage 1	Grobanalyse	Die Idee wird in einem Grobkonzept detaillierter beschrieben.
Gate 2	Konzeptauswahl	Jene Grobkonzepte werden ausgewählt, die hinsichtlich ihres

		Potenzials durchdacht sind.
Stage 2	Business Case	Das Konzept wird mit Geschäftsinformationen angereichert, um herauszufinden, ob sich die Idee rechnet.
Gate 3	Projektentscheidung	Dabei sind wirtschaftliche Parameter schlagend (z.B. Return on Investment).
Stage 3	Prototypenbildung	Die Idee wird sichtbar und anfassbar, „verdinglicht“ und dadurch aus unterschiedlichen Expertisen besser beurteilbar.
Gate 4	Entscheidung über Entwicklungsergebnis	Auswahl tatsächlich zu realisierender Entwicklungen.
Stage 4	Test und Validierung	Präkommerzialisierungsaktivitäten, um z.B. durch (Kundenakzeptanz-)Tests, vor einer flächendeckenden Einführung „Flops“ zu vermeiden.
Gate 5	Marktfreigabe	Für jene Produkte, Dienstleistungen, die eingeführt werden sollen.
Stage 5	Markteinführung	Erwirtschaften des Umsatzes/Gewinnen.

Tab. 1: Stage-Gate-Prozess ausgeführt (vgl. Meissner 2011, S. 89ff und Weis 2012, S. 155)

Weiss (2016, S. 124ff) fasst in seinem Abschnitt über Innovationsprozesse Gestaltungskriterien zusammen, die über die einzelnen Phasen hinweg Berücksichtigung finden sollten:

- *Früh scheitern, um schnell zu lernen*
- *Auf Zufälle achten*
- *Innovationsgrade unterscheiden*
- *Systeme konsequent öffnen*
- *Widerstände ignorieren*
- *Auf Ziele und Kennzahlen verzichten*
- *Regeln in Frage stellen*
- *Untergrundarbeit zulassen*

Etablierte Innovationsprozesse produzieren nicht zwangsläufig laufend Innovationen, aber sie machen Organisationen „*innovationsfähiger*“. Krusche und Zillner (vgl. 2012, S. 113) nennen diesen Vorgang „*Störungsmanagement zweiter Ordnung*“ und meinen damit: Die Einrichtung von Routinen, die es erlauben, Störungen aktiv und in einem angemessenen Umfang in die Organisation selbst hineinzunehmen und den Umgang damit auszuwerten. Im Kern geht es dabei um die Entwicklung von Routinen zur Wahrnehmung von Umweltveränderungen, also auch mögliche blinde Flecke zu identifizieren und die Aufmerksamkeit für schwache Signale zu steigern (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 122).

1.3.3 Innovationsmanagement und Kultur

Der Kulturbegriff wird im Folgenden so verstanden (Meissner 2011, S. 98):

> *„Unter Unternehmens- oder Organisationskultur versteht man gemeinhin die geteilten Werte und Normen, Ansichten und entsprechend interpretierten Symbole eines Kollektivs. Eine Innovationskultur besteht aus ebendiesen Elementen und spitzt die Aussagen auf die Bedeutung der Innovation für die Organisation zu.“*

Innovationskultur ist mehr als Innovationsmanagement und zielt darauf ab letztendlich Kommunikationen und Interaktionen so zu gestalten, dass Innovationen möglich werden (vgl. Weis 2012, S. 141). Die Kultur lässt sich nach Meissner (2011, S. 98) als „verborgenes Skript“ verstehen und nach Weiss (2016, S. 15) ist Innovation die Spitze eines Eisbergs (vgl. Weiss 2016, S. 15).

Jaworski und Zurlino (2009, zit. nach Weis 2012, S. 150) führen fünf Merkmale einer Innovationskultur an:

- *Visionen*
- *Wissensvernetzung*
- *Inspiration und Führung (Leadership)*
- *Freiräume sowie*
- *Kreativität und Risikobereitschaft*

Millner/Vandor/Schneider (vgl. 2013, S. 432) ergänzen die fünf Merkmale einer innovationsfreundlichen Organisationskultur durch:

- *die Bereitschaft zu experimentieren und aus Fehlern zu lernen (Senge 1990 zit. nach ebd.)*
- *Unternehmerische Orientierung und Proaktivität*
- *Die Frage der Machtverteilung*
- *Organisationaler Slack*
- *Visionsbetonte und transformationale Führungsstile*

„Culture eats strategy for breakfast!“ – Die Relevanz des Zitats von Peter Drucker ist mittlerweile unumstritten. Kultur gilt somit als (wenn nicht überhaupt *die*) wesentliche Triebkraft für Innovationen. Dem Management kommt bei der Einflussnahme auf kulturelle Dimensionen besondere Bedeutung zu.

1.3.4 Innovationsmanagement und Management

Innovation braucht eine andere Art der Führung und Steuerung als der Regelbetrieb.
Weiss (2016) zieht für die Steuerung von Innovationsaktivitäten in Unternehmen starke Analogien zur verbreiteten Steuerungslogik von Start-ups und führt folgende Gegenüberstellung an:

Logik des Routinemanagements	Logik des Innovationsmanagements
Handeln auf Basis von Analysen, Diagnosen, Konzepten	Handeln auf Basis der persönlichen Fähigkeit und Intuition
Klare Ziele, Strategien für mehrere Jahre formulieren	Arbeit mit weiten oder völlig offenen Zielen, eher mit Rahmen
Handeln aus den Analysen und Plänen ableiten	Erkenntnisgewinn durch Experimente

Tab. 2: Zwei Managementlogiken (Weiss 2016, S. 152)

Klassische Managementinstrumente versagen, da diesen die Annahme zugrunde liegt, dass das zukünftige Geschehen detailliert planbar ist. Innovationsentscheidungen haben intuitiven Charakter und erfordern Mut (vgl. Weiss 2016, S. 152f).

Krusche und Zillner stellen die „*Paradoxiefestigkeit*“ als den Schlüsselfaktor von Führung dar. Damit ist gemeint, dass Innovation im Unternehmen das Navigieren zwischen den Polen Irritation und Stabilität erfordert. Dazu gehört auch die konstruktive Auseinandersetzung mit der evolutionären Dynamik von Organisationen und „*das Warten auf nutzbare Zufälle*“ (Luhmann 2006, zit. nach Zillner/Krusche 2012, S. 18).

Das Konzept der Ambidexterity befasst sich mit diesem Spannungsfeld, stützt sich auf spezifische strategische, strukturelle sowie organisationskulturelle Aspekte und beleuchtet die notwendige Rolle des Managements.

Das Kapitel „Innovation durch Organisationen“ soll nun anhand dieses Theoriekonzepts aus den siebziger Jahren, das für die Gestaltung von Innovation durch Organisationen nach wie vor aktuell erscheint, schließen.

1.3.5 Konzept der organisationalen Ambidextrie

„*Ambidextrie*“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet: „*Beidhändigkeit, gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände*“ (Duden); in der deutschsprachigen Literatur wird auch häufig die englische Bezeichnung „Ambidexterity“ verwendet.

Das Konzept beschäftigt sich mit zwei gegensätzlichen, jedoch für Unternehmen überlebenssichernden Lernmodi der „*Exploitation*“ und der „*Exploration*“.

Exploitation steht für die „*Ausbeutung bewährter Erfolgsmuster*“ und ermöglicht Replikation und Exploration für die „*Erkundung neuen Wissens*“, was zu Innovation führen kann. Bei ersterem wird existierendes Wissen genutzt, bei zweiterem neues Wissen erkundet. Beides sind zentrale Aufgaben von Unternehmen, um Stabilität zu wahren und gleichzeitig Wandel zu bewältigen.

Das Top-Management entscheidet zum einen strategisch über das Verhältnis von Exploration und Exploitation und kann zudem die Beidhändigkeit von Organisationen in zwei unterschiedliche Formen ausgestalten:

- Strukturelle Ambidextrie: Die Spezialisierung – auf entweder Exploration oder Exploitation einzelner Teilbereiche des Unternehmens – ist strukturell verankert. Im Extremfall ist der explorative Teil sogar deutlich vom Mutterunternehmen getrennt.
- Kontextuelle Ambidextrie: Es wird eine Kultur (bzw. Kontext) geschaffen, in dem es möglich ist, dass Individuen und Teams exploitieren und explorieren.

Beide Lernmodi brauchen unterschiedliche Routinen, Fähigkeiten, Denkweisen und auch Anreize. Während Exploitation eher extrinsisch motiviert ist und durch mechanistische (auf Effizienz zentrierte) Strukturen unterstützt wird, braucht die eher intrinsisch motivierte Exploration organische Strukturen, die den notwenigen Freiraum für Kreativität lassen.

Das Management fungiert zudem als Instanz, die diese beiden Lernmodi integriert, d.h. einen kontinuierlichen Wissensfluss zwischen explorativen und exploitativen Bereichen herstellt. Es muss dazu auch einen Bezugsrahmen gestalten, um das Wissen bzw. die Lernergebnisse aus den zwei Sub-Systemen überhaupt fürs Gesamtunternehmen nutzen zu können.

Empirische Studien zeigen, dass die Kombination dieser Lernmodi in einem positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht. Dieser Korrelation liegt die Annahme zugrunde, dass es eine gleichzeitige Koppelung von Innovation und Replikation braucht, um an das stets dynamische Umfeld angepasst zu bleiben (vgl. Konlechner/Güttel 2009, S. 45-53).

1.4 Innovationsmanagement in gemeinwohlorientierten Sozialorganisationen

Da die Forschungsfrage im Kontext von Sozialorganisationen mit Empirie angereichert wird, sollen hier ein paar ausgewählte Aspekte aus der Literatur zu Innovation in Sozialorganisationen angeführt werden.

Es genügt an der Stelle Non-Profit-Organisationen (folgend NPOs) grob mit dem Adjektiv „*sozial*“ und als Erbringerin „*personenbezogener Dienstleistungen*“ zu charakterisieren (vgl. Klatetzki 2010, S. 8).

Die Zielsetzung von NPOs ist größtenteils die Befriedigung sozialer Bedürfnisse. Oft handeln sie dort, wo bestehende wohlfahrtsstaatliche Instrumente nicht ausreichen (vgl. Pennerstorfer/Heitzmann 2016, S. 79).

„*Sozial*“ weist zum einen darauf hin, dass die Empfängerin der Dienstleistungen für die Arbeit der Organisation (meist) kein Geld bezahlt. Die Einrichtungen und Dienste werden durch dritte Instanzen (u.a. Staat und Träger der Sozialversicherungen) finanziert. Weiters sind Non-Profit-Organisationen gemeinnützig, also dienen mit ihren Aktivitäten dem Wohl der Allgemeinheit und liefern keine privaten Erträge.

Das Adjektiv „*personenbezogen*“ meint, dass sich die Arbeit der Organisation an jeweils einzelne Individuen richtet. Diese werden meist als „Klientinnen“ bezeichnet, da sie größtenteils kein Entgelt entrichten und meist auch diese Rolle unfreiwillig einnehmen. Die Klientin emp-

fängt und nutzt die Dienstleistung und ist – im Unterschied zur Kundin – dabei „Ko-Produzentin“. Damit ist gemeint, dass eine aktive Mitwirkung durch die Klientinnen für die Erbringung der Leistung erforderlich ist (vgl. Klatetzki 2010, S. 8f).

Menschen sind in der Rolle der Klientinnen zum einen das „Rohmaterial“ des Produktionsprozesses und in der Rolle der Mitarbeiterin Erbringerin der Leistung. Die Arbeitsverfahren sind daher geprägt von Moralauffassungen und Wertungen und können als „praktischer Vollzug von Ideologien“ verstanden werden, die wiederum Ausdruck gesellschaftlich akzeptierter Realitäts- und Moralauffassungen sind (vgl. Klatetzki 2010, S. 10ff).

Es liegt nahe, dass auch Innovation in diesem Umfeld „*als willentlich initiierter Prozess begriffen*“ wird, „*der auf ein bestimmtes gesellschaftliches Ziel hinarbeitet*“ (vgl. Mulgan 2006; Phills et al. 2008, zit. nach Miller/Vandor/Schneider 2013, S. 432).

NPOs treten zudem per se ihrem Selbstverständnis nach typischerweise als Pionierinnen in Erscheinung, identifizieren bisher ungelöste Themen und fungieren als Inkubatoren, um soziale und ökologische Probleme zu lösen. Impulse für Innovation kommen häufig aus dem Umfeld der Organisation und Innovation wird „*heutzutage gerne als ein Kriterium bei der Vergabe von Projektgeldern durch öffentliche Fördergeber, Stiftungen, EU-Institutionen oder private Preise verwendet“* (vgl. Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 432).

Spezifisch ist auch, dass von privaten und öffentlichen Geldgeberinnen Innovationen zwar gerne finanziert werden. Hingegen werden Innovationsabteilungen – als Inbegriff von Overhead-Kosten – ungerne subventioniert (vgl. Bowman 2006, zit. nach Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 435).

Innovation wird vielmehr als Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeiterinnen verstanden. Mitarbeiterinnen stellen, aufgrund ihrer Nähe zur Zielgruppe, oft eine wichtige Quelle für die Identifikation von Zielgruppen-Bedürfnissen und Ideen dar (vgl. Millner/Vandor/Schneider 2013, S. 435).

Das, was in der noch jungen Literatur zu Innovation in NPOs beschrieben ist, um eine innovationsfreundliche Kultur zu schaffen, unterscheidet sich augenscheinlich nicht vom For-Profit-Kontext.

Jedoch stellt die „Erfindung“ der institutionellen Form einer Non-Profit-Organisation etwas besonders dar: *„NPOs können also selbst als soziale Innovation interpretiert werden, weil sie neben öffentlichen und gewinnorientierten Einrichtungen eine ´neue´ Form der Zusammenarbeit darstellen“* (vgl. Pennerstorfer/Heitzmann, 2016, S. 79).

So sind v.a. kleine Wohlfahrtsträger in der Regel rund um eine Idee, einen Bedarf, eine Lösung entstanden „*und haben derart in ihrem Entstehungsverlauf eine, mehrere oder viele soziale Innovationen hervorgebracht oder mitgetragen*“ (Millner/Pomper 2019, S. 335).

Den Autoren nach gibt es erste Befunde, die aufzeigen, dass gerade große und etablierte Sozialorganisationen gute Möglichkeiten bieten, Innovationen hervorzubringen. Die gefestigten Strukturen bieten einen besseren Zugang zu Zielgruppen und es gibt tendenziell mehr interne Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. ebd.).

Gleichzeitig besteht Gefahr, dass große Organisationen sich zu stark auf die effiziente Dienstleistungserstellung konzentrieren und das eigene Innovationspotenzial aus dem Blickfeld verlieren. Impulse von außen beschränken sich dann nur noch auf die Veränderung von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie auf Wünsche des Fördergebers und Innovation wird nicht als „*kontinuierliches Programm der Erneuerung*“ behandelt (vgl. ebd.).

2. Agiles Organisieren im Unternehmenskontext

Folgendes Kapitel hat zum Ziel, ein Grundverständnis dafür herzustellen, was derzeit unter „agil“, „neue“, „evolutionäre“, „purpose driven“ etc. Organisationsform, -modell, -ansatz gehandelt wird und soll somit folgende Forschungsfrage beantworten: Was ist charakteristisch für agiles Organisieren?

Dazu gilt es verbreitete Begriffe zu definieren und konzeptive Ursprünge zu analysieren. Beispielhaft werden die zwei – aus der Sicht der Verfasserin aktuell – prominentesten Modelle Soziokratie und Holokratie etwas detaillierter in ihrer konkreten Praxis beschrieben. Wie im Kapitel davor, werden anhand der Ordnungsmomente des Sankt Galler Managementmodells – Strategie, Struktur und Kultur – wesentliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Dem Thema Führung wird in einem eigenen Kapitel am Ende Aufmerksamkeit gegeben.

2.1 Zentrale Begriffe

Frederic Lalouxs Werk, das 2015 in deutscher Fassung erschienen ist, folgen unzählige Publikationen, Unternehmensberatungsprodukte und viele Begriffe, die teilweise dasselbe meinen. Jene Begriffe, die aus der Sicht der Verfasserin im Deutschsprachigen am gebräuchlichsten und für die weitere Arbeit relevant sind, werden hier nun kurz angeführt und erläutert.

VUCA

Das Akronym steht für **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität. Die Bezeichnung wurde in den Neunzigerjahren im militärischen Umfeld geprägt und erlangte in den letzten Jahren Popularität innerhalb der Managementliteratur.

Gemeint ist damit: *„Phänomene, die sich linear aufbauen, können über Nacht exponentiell oder sprunghaft zur Lawine werden*“ (Faschingbauer 2017, S. 20).

Das 21. Jahrhundert, das sich durch Instabilität und Unberechenbarkeit auszeichnet, stellt den Menschen und die Organisationen vor neue Herausforderungen (vgl. ebd., S. 20f).

New Work

„New Work“ geht auf den austroamerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Er hat 2004 in seinem Werk die Ablösung der Lohnarbeit prophezeit. Vertreterinnen von New-Work propagieren die Haltung, dass Menschen von Grund auf gerne arbeiten und Freude daran haben, ihre Stärken gemeinsam mit anderen für etwas Sinnvolles einzusetzen. Charakteristisch für diesen Ansatz ist auch die Annahme, dass Mitarbeiterinnen, die aus sich heraus an etwas arbeiten, das sie interessiert und begeistert, in einen so genannten „Flow“ geraten (Hofert 2018, S. 3).

Agil

Der Begriff „Agilität“ taucht erstmals in den Siebzigerjahren im Managementumfeld auf und wurde geprägt durch den McKinsey-Vorstand und Bestsellerautor Tom Peters und durch die Harvard Business School Professorin Rosabeth Moss Kander.

Hofert führt folgende Definition für „Agilität“ an (Hofert 2018, S. 5):

> *„Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Individuen Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.“*

Agil kann eine Wirkung sein und bedeutet im Wirtschaftskontext, schneller reagieren zu können, zum Beispiel auf Marktveränderungen. Die agilen Vorgehensweisen umfassen auch soziale und kommunikative Aspekte und können somit auch als Führungsphilosophie und Zukunftskonzept behandelt werden (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. VII und S. 33).

Holistisch

Eine holistische Organisation lenkt den Blick auf die Umgebung und den Kontext und versteht sich als Teil eines größeren Ganzen, dessen Möglichkeiten gesteigert und dessen Wohl vermehrt wird. Dazu werden Widersprüche ausbalanciert, Paradoxien transzendiert (überschritten) sowie Komplexität und Dynamik nutzbar gemacht (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 18).

Kreis

Das Wort „Kreis“ ist eine vergleichende Übersetzung des niederländischen Wortes „kring“, welches wörtlich übersetzt „Ring“ oder „Kreis“ bedeutet (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 10).

Gerard Endenburg definiert Kreis folgendermaßen (Endenburg, zit. in Strauch/Reijmer 2018, S. 89):

> *„Ein Kreis ist eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Vision der Gesellschaft haben und einen Beitrag zu deren Verwirklichung leisten möchten. Die Angebote des Kreises (der Organisation) sollen helfen, die derzeitige in die gewünschte Gesellschaft zu transformieren.“*

Soziokratie/die Soziokratische Kreismethode

Der Begriff „Soziokratie“ geht auf den französischen Philosophen und Soziologen August Comte zurück (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 3) und leitet sich aus dem lateinischen „socius“ (gemeinsam, verbunden) und dem griechischen „krateia“ (Herrschaft) ab (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S.74).

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Soziokratie“ und „Soziokratische Kreismethode“ synonym verwendet.

Holokratie/Holakratie/Holacracy

Brian Robertson führt als Wurzel des Begriffes „Holakratie“, den von Arthur Koestler in seinem Buch *„Das Gespenst der Maschine“* verwendeten Begriff „Holarchie“ an. Ein „Holon“ ist *„ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist“* und Holarchie ist die Verbindung zwischen den „Holons“. Holarchien erhalten ihre Autonomie aufrecht und ermöglichen Selbstorganisation. Diese Form der Struktur nutzt auch die Holakratie. *„Holakratie bedeutet Herrschaft oder Führung (-kratie) von und durch die Holarchie der Organisation (hola-)“* (Robertson 2015, S. 36).

Weiters wird in der folgenden Arbeit die deutsche Schreibweise „Holokratie“ verwendet, mit Ausnahme von wörtlichen Zitaten, in denen oft auch die Schreibweise „Holakratie“ oder die englische Form „Holacracy“ zu finden ist.

Die Verfasserin wird im Folgenden als Überbegriff für diese Art des Arbeitens „agiles Organisieren“ verwenden, auch um den mit der substantivierten Verbform den Prozesscharakter zu unterstreichen.

2.2 Die ko-evolutionäre Entwicklung von Organisationen und dem menschlichem Bewusstsein

Wie oben bereits festgestellt, müssen soziale Systeme in einem zunehmend dynamischen Umfeld, der sogenannten VUCA-Welt, agieren.

Eine Überlebensstrategie von sozialen Systemen folgt dem kybernetischen Prinzip, innere Komplexität zu erhöhen, um damit der äußeren gut begegnen zu können. Es wird soziale Dichte erzeugt, unter anderem durch vielfältige soziale Vernetzungen, d.h. praktisch verfügbarer Kommunikationsmöglichkeiten (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 20).

Beispielsweise agierte der Taylorismus in seiner Blütezeit – im Gegensatz zu heute – in sehr trägen Märkten. Sein Erfolgskonzept waren zwar stabile Prozesse, doch er war auch dynamikempfindlich (vgl. ebd, S. 4).

Laloux vermutet, dass das menschliche Bewusstsein Quelle für Organisations-Weiterentwicklung ist. Seine menschheitsgeschichtlichen Analysen skizzieren das replizierende Muster, dass mit jeder neuen Entwicklungsstufe des Menschen, ein neues Organisationsmodell einhergeht. Jede neu erreichte Stufe des menschlichen Bewusstseins erfindet gewissermaßen eine neue Form der Zusammenarbeit, die in einer bestimmten Organisationsform ihren Ausdruck findet.

Organisationen sind in ihrer Wirkung nicht ersetzbar, wenngleich das vorherrschende Modell nun massiv an seine Grenzen stößt. Das Internetzeitalter bietet zudem die Möglichkeit „*ver-*

teilter Intelligenz“ (Laloux 2015 S. 2), was die bisherigen Top-Down-Hierarchien ersetzen könnte.

Im – für die „agile Bewegung“ – impulsgebenden Werk „*Reinventing Organization*“ geht der Autor der Frage nach, wie Organisationen wohl aussehen würden, „*denen mehr von unserem menschlichen Potenzial zugänglich ist*“ (vgl. ebd., S. 2ff)?

Lalouxs Modell zur ko-evolutionären Entwicklung von Organisation und menschlicher Bewusstseinsbildung, ist in seinem Buch umfangreich beschrieben und bereits vielerorts zitiert (siehe u.a. ebd. Kapitel 1, S. 11-52). Es genügt daher an dieser Stelle ein tabellarischer Überblick über die Organisationsmodelle und die etwas ausführlichere Charakterisierung jener zwei Paradigmen, die dem sogenannten „*integral evolutionären Paradigma*“ vorangehen:

Organisationsmodell	**Beispiele heute**	**Wichtige Durchbrüche**	**Bestimmende Metapher**
Tribale impulsive Organisationen (Rot) Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Angst hält die Organisation zusammen. Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus. Gedeiht in chaotischen Umgebungen	• Mafia • Straßengangs • Stammesmilizen	• **Arbeitsteilung** • **Befehlsautorität**	**Wolfsrudel**
Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein) Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisungen und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie), Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert, die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit	• Katholische Kirche • Militär • die meisten Regierungsbehörden • das öffentliche Schulsystem	• **formale Rollen** (stabile und skalierbare Hierarchien) • **Prozesse** (langfristige Perspektiven)	**Armee**
Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange) Das Ziel ist, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird; Freiheit dabei, wie es getan wird).	• multinationale Unternehmen • Privatschulen (Charterschulen)	• **Innovation** • **Verlässlichkeit** • **Leistungsprinzip**	**Maschine**
Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün) Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.	• Kulturorientierte Organisationen (z.B. Southwest Airlines, Ben & Jerry’s, …)	• **Empowerment** • **Werteorientierte Kultur** • **Berücksichtigung aller Interessensgruppen (Stakeholder-Modell)**	**Familie**
Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol)	?	?	?

Tab. 3: Organisationsmodelle und ihre Durchbrüche (Laloux 2015, S. 36f.)

Auch wenn jede „Stufe“ einen weiteren Entwicklungsschritt impliziert, sind damit keine Wertungen verbunden. Die in Klammern angeführten Farben orientieren sich hauptsächlich am spiral-dynamischen Modell von Claire Graves.
Jede Entwicklungsstufe des Bewusstseins, jedes Modell der Organisation, also jedes Paradigma, zeichnet sich somit durch ein spezifisches Muster von Strukturen, Praktiken und Prozessen aus, das sich von den jeweils anderen unterscheidet. Eine Organisation muss sich nicht durchgängig nach nur einem Paradigma „verhalten“. Vor allem in großen Organisationen können bestimmte Subsysteme (Bereiche, Abteilungen…) andere paradigmatische Schwerpunkte haben, als der Rest der Organisation.
Führungskräfte etablieren dabei bewusst oder unbewusst diejenigen Strukturen, Praktiken und Kulturen, die ihnen sinnvoll erscheinen und die „*mit ihrem Umgang mit der Welt korrespondieren*“ (vgl. ebd., S. 41).

Das moderne leistungsorientierte Paradigma

Die moderne leistungsorientierte Weltsicht unterliegt dem Effizienzgedanken und ist – im Vergleich zum Egozentrismus der vorangegangenen Stufe – weltzentristisch ausgerichtet.
Die menschliche Bewusstseinsebene ermöglicht es „*die Welt der Möglichkeiten*“ zu erkunden, d.h. darüber nachzudenken, was es noch nicht gibt, aber was in Zukunft möglich sein *könnte*. Das führt unter anderem dazu, den Status quo zu hinterfragen, Vorschläge zur Verbesserung zu entwickeln. Somit wird Innovation zum markanten Merkmal dieses Paradigmas.
Um die Kommunikation der pyramidalen Grundstruktur zu beschleunigen, entstehen Projektgruppen, virtuelle Teams und Expertinnenfunktionen.
Es werden Räume geschaffen, um die Intelligenz vieler Mitarbeiterinnen nutzen zu können. Strategieentwicklung und Management nach Zielvorgaben hält Einzug in die Führungspraxis und es bilden sich materielle Anreizsysteme in entsprechenden Personalentwicklungs-Tools und -prozessen ab.
Führung erfolgt aus einer technischen Perspektive und ist rational und zielgerichtet, Entscheidungen basieren auf Fakten und fallen von oben nach unten.
Als Schattenseite von modernen Organisationen benennt Laloux explizit: „*Innovation außer Kontrolle*“. Damit ist gemeint, dass zwar unsere Grundbedürfnisse gedeckt sind, Unternehmen aber versuchen immer neue Bedürfnisse zu schaffen. Wachstum wird des Wachstums Willen angestrebt und birgt das Risiko, dass wir früher oder später ein Gefühl der inneren Leere erfahren. Als Beispiele dieses Typs können auch die globalen Unternehmen Walmart, Nike oder Coca Cola genannt werden. In Wirtschaft und Politik der Jetztzeit ist die moderne Weltsicht die vorherrschende (vgl. ebd., S. 24-29).

Das postmoderne pluralistische Paradigma

Die postmoderne Weltsicht findet sich vorrangig im akademischen Kontext, in gemeinnützigen Organisationen und unter Sozialarbeiterinnen und Aktivistinnen. Beziehungen sind wichtiger als Ergebnisse. *„Das postmoderne Paradigma ist wirkungsvoll beim Einreißen alter Strukturen, aber oft weniger effektiv beim Formulieren praktikabler Alternativen“* (ebd., S. 31).

Diese Perspektive tut sich schwer mit Macht und Hierarchien und beides gilt es bestenfalls zu vermeiden. So ist auch das Verhältnis zu Regeln widersprüchlich, da sie einerseits als willkürlich und ungerecht empfunden werden und andererseits vor Missbrauch schützen können.

In Entscheidungsprozessen sollen alle Standpunkte berücksichtigt werden, können auch von unten nach oben verlaufen und es gilt schlussendlich gegensätzliche Ansichten zu einem Konsens zu bringen. Inspirierende Sinnausrichtung prägt die Unternehmenskultur, die im Zentrum steht und Zugehörigkeit und Harmonie ermöglicht. Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, geht über jene für die Investorinnen hinaus und gilt nun auch für Mitarbeiterinnen, Kundinnen, Zuliefererinnen, lokale Gemeinschaften, die Gesellschaft und die Umwelt. Sozialverantwortung ist Teil der Mission und spornt zu Innovationen an.

Die postmoderne Sichtweise besteht darauf, dass die Führungskräfte den Geführten dienen. Die Rolle von Leadership ist vielmehr die, die richtigen Kompromisse zu finden, damit alle Interessensgruppen profitieren (vgl. ebd., S. 30ff).

„Die Evolution scheint sich zu beschleunigen, sie wird immer schneller und schneller“ (Laloux 2015, S. 35). So beobachtet Laloux, dass zwar das moderne leistungsorientierte Paradigma eindeutig vorherrschend ist, dennoch erstmalig in unserer Geschichte, so viele verschiedene Paradigmen gleichzeitig nebeneinander bestehen.

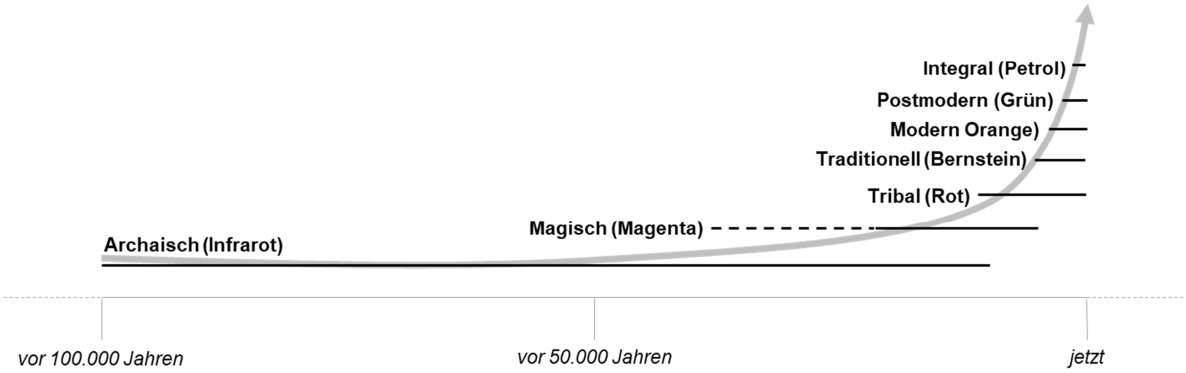


Abb. 5: Zeitachse der Evolution (Laloux 2015, S. 35)

Das integrale evolutionäre Paradigma

In den zwölf pionierhaften Organisationen, die Laloux beschreibt, erkennt er ein spezifisches Muster in den Strukturen, Praktiken und in der Unternehmenskultur und er bezeichnet es als „*integral evolutionär*“. Zur Wahl der Adjektive schreibt Laloux (S. 43):

> *„Menschen, die sich zur integralen Stufe entwickeln, können zum ersten Mal akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt, und dass sich diese Evolution in Richtung zunehmend komplexerer und verfeinerter Verhaltens- und Beziehungsformen in der Welt ausdrückt (daher kommt auch der Begriff ‚evolutionär‘, den ich für diese Stufe verwenden werde).“*

Diese Stufe erfordert die „*Überwindung unseres eigenen Egos*“, basiert auf Stärken – im Gegensatz zu Mängeln – und korrespondiert mit der Ebene der „*Selbstverwirklichung*“ im Modell von Abraham Maslow (vgl. ebd., S. 43 und S. 46).

„*Hindernisse werden als Botschaften des Lebens gesehen, durch die es uns etwas über uns selbst und die Welt lehrt“* (ebd., S. 46) und Probleme helfen uns zu wachsen. In diesem Paradigma gilt es viele kleine Veränderungen vorzunehmen.

Das einfache Entweder-oder-Denken wird abgelöst durch das komplexere Sowohl-als-auch-Denken. Die Fähigkeit in Paradoxien zu denken, lässt uns holistische Formen des Wissens erschließen. So streben evolutionäre Organisationen auch nach Ganzheit und Gemeinschaft (vgl. ebd., S. 48).

Bezeichnend für Lalouxs Theoriemodell zu den integral evolutionären Organisationen sind drei Prinzipien, die er als „Durchbrüche“ bezeichnet:

- *Selbstführung*: Evolutionäre Organisationen funktionieren in diesem Theorieverständnis vollständig ohne Hierarchie (und auch ohne Konsens)!
- *Ganzheit:* Evolutionäre Organisationen haben eine Reihe von Praktiken entwickelt, die dabei unterstützen, *„innere Ganzheit wiederzuerlangen und unser vollständiges Selbst in die Arbeit einzubringen“* (ebd., S. 54).
- *Evolutionärer Sinn*: Evolutionäre Organisationen sind „*aus sich selbst heraus lebendig*“ und entwickeln sich in eine Richtung. Laloux schreibt (ebd., S. 54):

  > *„Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte.“*

Es kommen Strukturen und Praktiken zur Anwendung, die das Problem der ungleichen Machtverteilung lösen. Niemand hat Macht über den anderen, während die Organisation dadurch viel mächtiger wird (vgl. ebd., S. 60).

Laloux (vgl. S. 137) charakterisiert selbstführende Organisationen als *„komplexe, partizipative, verbundene, voneinander abhängige und sich ständig entwickelnde Systeme“,* deren Form den relevanten Bedürfnissen folgt. Dabei werden Rollen angenommen, losgelassen und flexibel getauscht und Entscheidungen werden vor Ort getroffen. „*Innovationen können*

aus allen Richtungen kommen“ und sind durch „*Intuition und Schönheit bestimmt*“ (ebd., S. 321).

2.3 Zwei Beispiele agiler Organisationsmodelle: Soziokratie und Holokratie

Aus der Sicht der Verfasserin sind im deutschsprachigen Raum diese beiden Organisationsmodelle jene, auf die zum Zeitpunkt der Erhebung und Recherche (Frühjahr bis Ende 2018) am meisten referenziert wird.

Aktuelle Zahlen zur Verbreitung und erfolgreichen Umsetzung der Konzepte in Unternehmen im deutschsprachigen Raum, waren der Verfasserin nur sehr spärlich zugänglich.

Während die Management-Literatur-Szene laufend neue Praxis-Ratgeber hervorbringt und nach und nach auch modifizierte Modelle sich einen Namen machen, sind wissenschaftlich fundierte Untersuchungen zur Wirkungsweise der Konzepte im Zeitraum der Recherche für die Verfasserin (noch) nicht verfügbar.

2.3.1 Ursprünge und Verbreitung

Erste Impulse zur Entwicklung der Soziokratie setzte der niederländische Reformpädagoge Kees Boeke. Boeke gehörte der Glaubensgemeinschaft der Quäker an, von der er sich das konsensbasierte Entscheidungsprinzip abschaute. Weitere Inspiration war der französische Philosoph August Comte (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 74).

Der niederländische Ingenieur und Geschäftsmann Gerard Endenburg war einst Schüler von Boeke. Er wandte seine Kenntnisse über die Kybernetik auch im Management seines eigenen Unternehmens Endenburg Electrotechniek an. Ende der Siebzigerjahre entwarf er nach eingehender Analyse der Unternehmensführung eine Leitungsstruktur, welche die Leitungsvollmacht auf allen Ebenen der Organisation verteilt (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 8ff).

Das 1978 gegründete Soziokratiezentrum der Niederlande entwickelte die Prinzipien weiter und verbreitete sie (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 74f).

Mittlerweile ist Soziokratie als Methode weltweit verbreitet und deren Vertreterinnen in unterschiedlichen Zusammenschlüssen organisiert (weitere geschichtliche Informationen siehe z.B. Website des Soziokratie Zentrums Österreich: https://soziokratiezentrum.org/ueber-uns/geschichte-soziokratie/).

2013 wurde das Soziokratie Zentrum Österreich gegründet, das gemeinsam mit dem Deutschen und dem Schweizer Zentrum seit 2018 unter einer Marke auftritt, um Soziokratie weiter zu vertreiben (vgl. Website Soziokratie Zentrum Österreich, Zugriff 26.1.2019).

Strauch und Reijmer (2018) geben an, dass in Österreich von 2013 bis 2017 56 Organisationen die SKM eingeführt haben. Die Stadt Wien fördert seit März 2018 mit Fortbildungs- und Beratungsangeboten die Einführung von Soziokratie in Unternehmen. Eine Rückfrage im

November 2018 beim Soziokratie Zentrum Österreich ergab, dass bis zu diesem Zeitpunkt elf Unternehmen davon Gebrauch gemacht haben.

Der US-Amerikaner Brian Robertson hat 2006 die Soziokratie kennengelernt. Beeinflusst durch weitere Entwicklungen zur „Integralen Theorie“ nach Ken Wilber, agiler Softwareverfahren wie Scrum und durch die Selbstmanagementmethode „Getting Things Done“ von David Allen, veröffentlichte Robertson seinen Ansatz unter dem Namen „Holakratie“ (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 76).
2007 gründet er gemeinsam mit Tom Thomison das Unternehmen „Holacracy One“, zur Verbreitung von Holocracy®, das als geschützte Marke mittlerweile weltweit Einsatz findet (https://www.holacracy.org/, Zugriff 27.1.2019).

Die SKM ist in allen Kontexten einsetzbar, in denen Menschen zusammenkommen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und dazu gemeinschaftlich Entscheidungen treffen müssen (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 20).
Holokratie hingegen ist explizit auf wirtschaftliche Unternehmen konzipiert, bei denen es darum geht, eine bestimmte Leistung zu erbringen und damit zu wirtschaften.

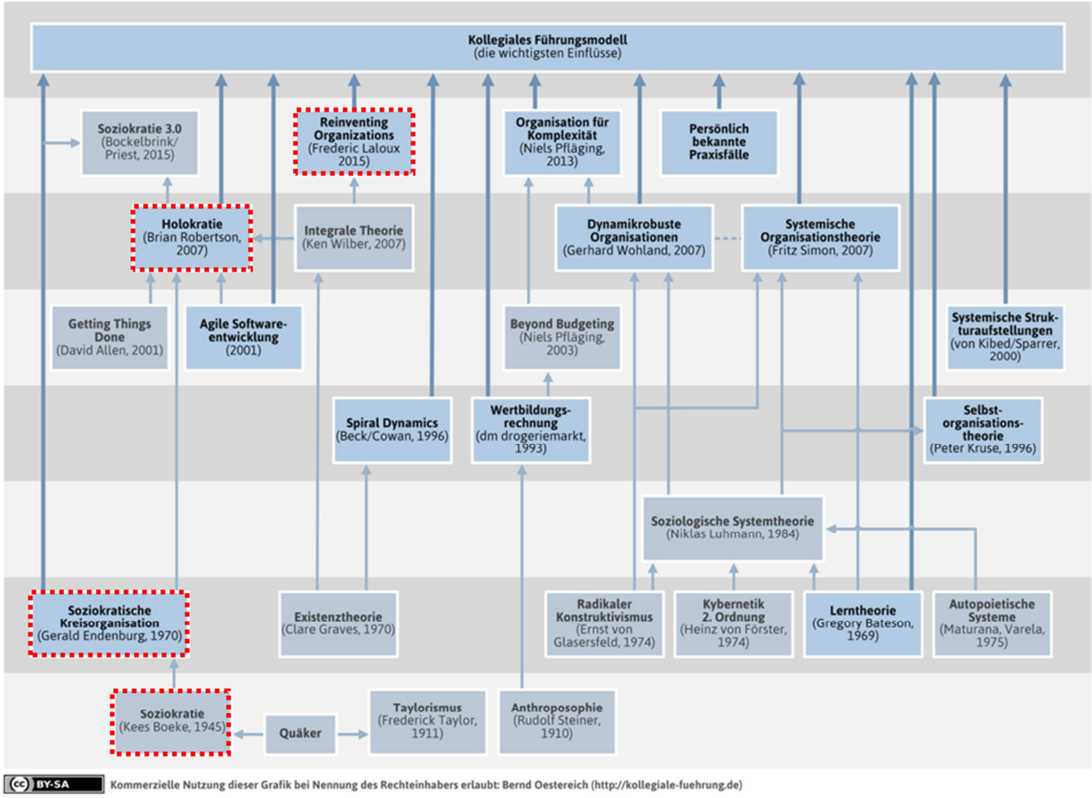


Abb. 6: Die wichtigsten Einflüsse auf das „Kollegiale Führungsmodell“
(Oestereich/Schröder 2017, S. 83; rot- strichlierte Markierungen durch die Verfasserin)

Oestereich und Schröder haben, u.a. beeinflusst durch Soziokratie und Holokratie, ein weiteres Theoriemodell entwickelt, das sie „Kollegiales Führungsmodell“ nennen und in ihrem anschaulichen Werk „*Das kollegial geführte Unternehmen*“ ausführlich darstellen. Dabei geben sie auch eine Übersicht der wichtigsten theoretischen Einflüsse, in der sich auch Soziokratie und Holokratie zeitlich verorten lässt (siehe Abbildung 6 oben).

Für die vorliegende Arbeit werden nun relevante Grundprinzipien und markante Charakteristika von Soziokratie und Holakratie dargestellt.

2.3.2 Soziokratie / Soziokratische Kreisorganisationsmethode

Ein Kernstück der Soziokratie ist nach Endenburg (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 21) der Grundsatz, dass alle Mitwirkenden in die Beschlussfassung einer Organisation integriert sind. Um diesen Anspruch zu verwirklichen, hat die Soziokratie – auch als „Soziokratische Kreisorganisationsmethode“ bezeichnet (kurz: SKM) – ein spezifisches Strukturmodell entwickelt.
Kreise bilden die Organisationseinheiten, die – wie in pyramidenförmigen Linienorganisationen – hierarchisch organisiert sind. Jeder Kreis verfügt über einen Oberkreis, mit dem er – jedoch anders als in traditionellen Organisationen – verbunden ist (siehe Basisprinzip Doppelte Koppelung weiter unten). Es gibt definierte Typen von Kreisen (z.B. Topkreis, Allgemeiner Kreis, Abteilungskreis etc.), die bestimmte Funktionen für die Gesamtorganisation einnehmen. Mitarbeiterinnen innerhalb eines Kreises sind prinzipiell gleichberechtigt und oft Mitglieder mehrerer Kreise (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 73).

Das gemeinsame Ziel
Jeder Kreis erhält seine Existenzberechtigung aus dem gemeinsamen Ziel, dieses spezifiziert die Richtung sowie den Bereich der Entscheidungen. Mit „gemeinsamen Ziel“ ist in der Soziokratie das „Angebot“ (Produkte, Dienstleistungen) des Kreises an seine Umgebung gemeint (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 25). Ziele sind hier nicht im Sinne einer Quantifizierung oder Terminierung zu verstehen, sondern meinen „*den Tauschprozess von Gruppen von Menschen, die einen Beitrag zur Gesellschaft leisten wollen*“ (ebd., S 59).
Dieses Ziel muss so formuliert sein, dass es von der Kundin oder einer potentiellen Auftraggeberin gut verstanden werden kann und sie sich auf den Tauschprozess einlässt (vgl. ebd., S. 59).
Ohne gemeinsames Ziel gibt es keine Zusammenarbeit. Es dient auch als Basis zur Selbstorganisation, d.h. der Kreis organisiert sich entsprechend des gemeinsamen Zieles, in der Verteilung der Funktionen und Aufgaben zur Ausführung der Beschlüsse selbst (vgl. ebd., S. 21).

Der Kreis bestimmt für sich das gemeinsame Ziel und stimmt dieses mit dem nächsthöheren Kreis ab (vgl. ebd., S. 43). Wenn es auf der unteren Ebene (noch) kein Ziel gibt oder dieses nicht hergestellt werden kann, muss weiter oben eines entwickelt werden. Das Prinzip der Doppelten Koppelung (siehe weiter unten) sorgt dafür, dass ein oben vereinbartes Ziel Zustimmung von unten hat (vgl. ebd., S. 65f.)

Jede Mitarbeiterin kann – nach dem Grundsatz, Tagesordnungspunkte einbringen zu können – ein neues Ziel vorschlagen. Dieses Ziel wird als Vorschlag zum Konsent gestellt. Findet der Kreis keine Konsent-Entscheidung, wird der nächsthöhere Kreis aktiv, eine Lösung zu finden.

Ein Kreis entscheidet auch darüber, ob ein Mitglied, das nicht am gemeinsamen Ziel mitwirken möchte, den Kreis verlassen muss (vgl. ebd., S. 62f).

Jeder Kreis verfügt auch über eine sogenannte „Domäne“, also einen definierten Entscheidungsrahmen, wo er entscheidungsbefugt ist und auch Grundsatzbeschlüsse trifft.

Das Credo der Soziokratie lautet: „Macht *mit* statt Macht über!“ (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 28). Dieser Anspruch zeichnet sich in der Praxis durch die vier Basisprinzipien aus, die die Soziokratische Kreisorganisationsmethode im Kern ausmachen:

Die vier Basisprinzipien

Die *Kreisstruktur* ist im soziokratischen Modell die Organisationsstruktur, in der die einzelnen Einheiten Entscheidungen treffen. So soll – nach Endenburg – der Kreis die Verbindung zwischen Ich- und Gruppen-Identität herstellen können und den Grundsatz „*Die Gemeinschaft regiert*“ ermöglichen (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 41).

Wie oben bereits ausgeführt, organisiert sich der Kreis selbst in seinen Zielen, seinen Angeboten und deren Ausführungen. Er trifft seine eigenen Grundsatzbeschlüsse in seinem Entscheidungsbereich (Domäne) und organisiert sich selbst für die Umsetzung der Beschlüsse. D.h. er gestaltet und definiert die notwendigen Prozesse, Funktionen, Aufgaben und Arbeitsverteilungen, sowie die Einstellung und Entlassung von Mitgliedern und deren Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. ebd., S. 43).

Die SKM folgt dem Subsidiaritätsprinzip, d.h. dass es Entscheidungen von einer übergeordneten Stelle nur geben muss, wenn es einer Person oder einem Team nicht möglich ist, diese Angelegenheit selbst zu lösen (vgl. ebd., S. 29).

Dieses Vorgehen ist auch in der Annahme begründet, dass es wichtig ist, die vom Problem betroffenen Menschen, die auch das Wissen haben, direkt in die Lösungsfindung mit einzubeziehen (vgl. ebd., S. 65). Wesentlich für die Umsetzung ist dabei auch die Mitverantwortung im Entscheidungsprozess (vgl. ebd., S. 67).

Die Kreisstruktur ist nicht ständig aktiv, jedoch permanent vorhanden und kommt zum Einsatz, wenn Grundsatzentscheidungen (Erläuterung siehe weiter unten) zu treffen sind (vgl. ebd., S. 147).

Kommt es zur Kreisversammlung, dann hat diese eine definierte Abfolge. In einer Eröffnungsrunde berichtet jede kurz, wie es ihr geht (unter dem Gesichtspunkt, was hat Relevanz für die anderen) und was sie vom gemeinsamen Treffen erwartet. Es werden eine Moderatorin und eine Protokollführerin gewählt und weitere organisatorische Punkte behandelt. Da alle Entscheidungen im Konsent getroffen werden, müssen diese gut vorbereitet sein.
Dazu gibt es noch zwei weitere Funktionen in einem Kreis: Die Gesprächsleitung, die dafür Sorge trägt, dass die Versammlung effektiv vorbereitet abläuft. Die Sekretärin, die für eine Ergebnissicherung sorgt und das so genannte Logbuch mit Grundsatzbeschlüssen befüllt.
Die Rederunden werden möglichst eingehalten, sodass alle zu Wort kommen, ihre Fragen zur „*Bildformung*“ stellen, ihre Meinung sagen und ihren Konsent (siehe nächstes Prinzip) geben oder auch ihre Einwände einbringen können.
Die Kreisversammlung schließt mit der evaluierenden Frage: *„Wie zufrieden bist du mit der Effektivität des Meetings?*“ Dabei werden auch Verbesserungsvorschläge und Änderungswünsche genannt (vgl. ebd., S. 24f u. S. 80).
Meistens werden diese Meetings auch „*policy-meetings*“ genannt (vgl. ebd., S. 45). Endenburg nennt das auch „*Politik*“ (vgl. ebd., S. 76).

Das *Konsentprinzip* beschreibt die Art und Weise, *wie* Entscheidungen getroffen werden, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Es geht nicht um die perfekte Lösung, sondern um die im Moment sinnvollste (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 22).

> „*Der Konsent ‚regiert‘ die Beschlussfassung*“ (Strauch/Reijmer 2018, S. 21).

Für den „*Konsent*“ (dt.: „kein Widerstand“, „Zustimmung“) braucht es – im Gegensatz zum „Konsens“ – keine Übereinstimmung der Meinungen und Standpunkte (vgl. ebd., S. 38). Dieser wird in einem dreistufigen Verfahren „geformt“:

1. Bildformung: Es werden alle verfügbaren Informationen zum Problem bzw. zur Fragestellung mit allen Kreismitgliedern geteilt. Jedes Kreismitglied soll sich ein Bild zum Problem, zur Fragestellung und zum bereits vorbereiteten Vorschlag machen können.
2. Die Moderatorin holt in zwei Abfragen im Kreis die Meinungen zum vorgebrachten Vorschlag jeder Einzelnen zum Thema ein. Dabei können von einer Runde zur nächsten bereits Veränderung und Lernen stattfinden sowie sich Meinungen wandeln. Neu Entstandenes wird von der Moderatorin z.B. am Flipchart festgehalten.
3. Nun formuliert die Moderatorin einen Vorschlag, der zur Beschlussfassung gestellt wird. Die Abfrage der Konsentrunde wird daraufhin mit der Frage durchgeführt: „Gibt es gegen diesen (gereiften) Vorschlag einen schwerwiegenden und begründeten Einwand?“

   Sollte es keinen schwerwiegenden oder begründeten Einwand geben, gilt der Beschluss als gefasst. Die Moderatorin fragt zum Schluss nochmals ab, ob der Vor-

schlag gut genug ist, um den nächsten Schritt zu gehen (John Buck: *„Ist es gut genug für jetzt und sicher genug, um es zu versuchen?“*).

(vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 38ff; und Oestereich/Schröder 2017, S. 169)

Im Konsent wird immer im Sinne des gemeinsamen Zieles entschieden. D.h. Einwände beziehen sich stets auf das gemeinsame Ziel des Kreises. Dahinter steht die Frage, inwiefern die Umsetzung des konkreten Beschlusses, seinen Daseinsgrund gefährden würde.

„Begründet“ meint, dass die Einwandbringerin ihre Argumente, aber auch Gefühle und Empfindungen dem Kreis verbal zur Verfügung stellen können muss (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 59).

Leichte Einwände, die geäußert werden, können gegebenenfalls den Vorschlag noch verbessern. Bei schwerwiegenden Einwänden folgen weitere Meinungsrunden und der Beschluss wird möglicherweise so lange vertagt, bis ein verbesserter Vorschlag zur erneuten Konsentfindung ausgearbeitet ist (vgl. ebd., S. 38ff).

Wenn der eigene Kreis keine Konsent-Entscheidung treffen kann, dies aber notwendig ist, wird der nächsthöhere Kreis damit betraut, eine Lösung zu finden (vgl. ebd., S. 63).

Im Gegensatz zum Konsens, der auf die Maximierung der Zustimmung ausgerichtet ist, zählt im Konsent nicht die Stimme, sondern das Argument, da es um die Minimierung der Einwände geht (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 160).

Mit dem Konsent wird immer an einer einzelnen Option gearbeitet, es geht dabei weniger darum, wie gut eine Entscheidung ist, sondern wie sie im Vergleich zur Ist-Situation bewertet wird. Die Alternative zu einer Konsent-Entscheidung ist somit immer die vorherrschende Situation (Oestereich/Schröder 2017, S. 161).

Die Struktur bzw. die ritualisierte Kommunikation hilft dabei ein gemeinschaftliches Setting zu schaffen, das die Gleichwertigkeit aller Beteiligten ermöglicht (vgl. Strauch/Reijmer 2018, S. 40).

Die *Doppelte Koppelung der Kreise* sichert mittels einer sogenannten „Delegierten“ die Verbindung zwischen den Kreisen über eine weitere Person – zusätzlich zu der vom oberen Kreis eingesetzten Leitung (vgl. ebd., S. 22f.).

Dieses Prinzip war für Endenburg die Antwort auf seine Suche nach einem Modell für zirkuläre Feedbackschleifen zwischen unterschiedlichen Ebenen einer Organisation (vgl. ebd., S. 47).

Die Delegierte fungiert – neben der üblicherweise von der Organisation eingesetzten Leitungsperson – ebenfalls anleitend für die Zielverwirklichungsprozesse eines Kreises. Sie wird mittels offener Wahl (siehe nächstes Prinzip) und auf Zeit vom jeweiligen Kreis gewählt, vertritt die Perspektive des unteren Kreises im oberen und misst, ob die Entscheidungen des nächsthöheren für den eigenen Kreis ausführbar sind. Somit hat jeder Kreis zwei Vertreterin-

nen, die im nächsthöheren Kreis an übergreifenden Entscheidungen mitwirken können (vgl. ebd., S. 22f, S. 147, S. 195).
Es wird damit auch sichergestellt, dass im oberen Kreis keine Beschlüsse gefasst werden, die die Zielerreichung des unteren Kreises gefährden. Die Delegierte hat die Aufgabe darauf zu achten und mit ihrem Konsent-Verhalten die Beschlussfassung dementsprechend zu beeinflussen.
Gleichzeitig hat die Delegierte aber ein freies Mandat, d.h. sie hat das Recht auf Meinungsänderung, etwa durch die vorgebrachten Argumente der anderen Kreismitglieder im oberen Kreis. Einzig ist es ihre Pflicht, sich im unteren Kreis für die Meinungsänderung zu verantworten.
Um die Perspektive des eigenen Kreises gut im oberen vertreten zu können, muss sie sich auf Kreisversammlungen gut vorbereiten, d.h. etwa zu der benannten Agenda Gespräche mit den Kreismitgliedern führen, um deren Ansichten zum Thema zu kennen.
Delegierte steuern alle Grundsatzentscheidungen aus der Perspektive eines direkt betroffenen Kreismitgliedes direkt mit, somit auch die Wahl der eigenen Leitung (vgl. ebd., S. 47ff).

Die offene Wahl legt für einen bestimmten Zeitraum fest, wer welche Aufgaben und somit auch Funktionen im Kreis übernimmt. Nachdem die jeweilige Funktions- und Aufgabenbeschreibung im Kreis konsentiert wurde, schreibt jedes Mitglied jeweils eine Person aus dem Kreis auf einen Wahlzettel, die diese Funktion ihrer Ansicht nach übernehmen sollte. Die Wahlleiterin liest die Nennungen laut vor und die dazugehörigen Argumente für die jeweilige Nennung werden abgeholt. Durch die Verlautbarung in der Runde soll Transparenz und Wertschätzung entstehen. Die Wahlleiterin schlägt nun jene Person mit den besten Argumenten für eine Konsentabstimmung vor (vgl. ebd., S. 22f.).

Die vier Basisprinzipien dienen zur Gesamtsteuerung der Organisation und ermöglichen jedem Mitglied laufend miteinbezogen zu sein (vgl. ebd., S. 35). Grundvoraussetzung ist dafür, dass alle relevanten Informationen, um mitentscheiden zu können, verfügbar sind (vgl. ebd., S. 102).

Unterscheidung zwischen Ausführungs- und Grundsatzentscheidungen

Im Gegensatz zu den oben (unter Kreis-Prinzip) bereits erwähnten Grundsatzentscheidungen, die in Kreisversammlungen bearbeitet werden, gibt es auch Ausführungsbeschlüsse, zu deren Ausführung durch die Ausführenden, der Kreis lediglich den Rahmen festlegt (vgl. ebd., S. 24). Diese Art der Beschlüsse können in der linearen Struktur und in bedarfsbezogenen Arbeitsbesprechungen, auch „*operational-meetings*“, die jedes Kreismitglied einberufen kann, organisiert werden (vgl. ebd., S. 76f und S. 45).

Ein Thema kommt auf die Agenda der Kreisversammlung, wenn folgende Frage mit „Ja“ beantwortet wird: *„Müssen wir hier gemeinsam etwas Grundsätzliches entscheiden oder kann diese Entscheidung auch von einem oder mehreren Kreismitgliedern, die mit der Ausführung beschäftigt sind, selbst entschieden werden?“* (ebd., S. 82)

Wenn die Antwort darauf „Nein“ ist, wird lediglich festgelegt, wer die Entscheidung trifft.

Kommt das Thema als Tagesordnungspunkt in die Kreisversammlung, wird die Moderatorin zuallererst feststellen, ob dieser Kreis der richtige ist, sich um diese Angelegenheiten zu kümmern. Die Moderation stellt dazu drei Fragen:

- *„Fällt es in den Bereich des Kreises?“*

  Wenn nicht, wird entweder die leitende Person oder ein anderes Mitglied damit beauftragt das Thema an den richtigen Platz zu bringen.

  Wenn es Gegenstand des Bereiches ist, geht es mit folgender Frage weiter:
- *„Ist es Ausführung?“*

  Wird diese Frage mit „Ja“ beantwortet, dann wird dieser Punkt an ein oder mehrere Mitglieder delegiert.

  Wird die Frage mit „Nein“ beantwortet, geht es zur nächsten Frage:
- *Ist das Thema schon so weit vorbereitet, dass Meinungen dazu geäußert oder Entscheidungen getroffen werden können?*

  Ist die Antwort darauf „Nein“, so wird die Vorbereitung an ein oder mehrere Kreismitglieder („Hilfskreis“) delegiert.

  Ist die Antwort darauf „Ja“, werden Ort und Zeit zur Besprechung im Kreis zu diesem Punkt festgelegt. (ebd., S. 83)

Die klare Unterscheidung zwischen Ausführungs- und Grundsatzentscheidung ist wesentlich für die Effektivität und Effizienz der Organisation. *„Je mehr delegiert werden kann, umso mehr Selbstorganisation ist möglich“* (ebd., S. 194) und umso kreativer können die Lösungswege sein. Es wird dabei jeweils der Rahmen festgelegt, innerhalb dessen die Ausführenden entscheiden (ebd., S. 24).

Die Dynamische Steuerung

Ein weiteres markantes Element des Kreisprinzips, ist die sogenannte „Dynamische Steuerung“, die auf der Annahme basiert, dass hohe Flexibilität eine Voraussetzung für effektives Umsetzen ist. Zu starre Vorgaben würden zudem die Kreativität im Ausführungsprozess behindern. Die dynamische Steuerung folgt einem spezifischen Prozessablauf innerhalb der eigenen Domäne, der die ausführende und messende Funktion in die Steuerung integriert, indem diese drei Funktionen gleichwertig zum Einsatz kommen (vgl. ebd., S. 25f und S. 196):

- Leiten (planen/anleiten)
- Ausführen (umsetzen)
- Messen (zurückmelden)

Die Ausführenden und Messenden brauchen im Prozess die gleichwertige Macht wie die Leitenden, um mitsteuern zu können (vgl. ebd., S. 35).

In der Soziokratie gibt es keine „Fehler“ im klassischen Sinne, sondern „Messergebnisse“. Wissen soll permanent erneuert und anhand von Messkriterien laufend überprüft werden. Kommt man zum Messergebnis, dass der gemeinsam vereinbarte „Zielkorridor“ zu weit verlassen wurde, gibt es zwei Möglichkeiten: Man kann sich schon während der Ausführung für eine Änderung der Vorgehensweise entscheiden oder bringt ein Änderungsanliegen des Zieles in die Kreisversammlung (vgl. ebd., S. 25).

In soziokratischen Organisationsstrukturen ist das Feedback somit institutionalisiert (vgl. ebd., S. 176) und die dynamische Steuerung bietet die Möglichkeit schon während der Ausführungen auf Schwankungen zu reagieren und laufend Kurskorrekturen vorzunehmen.

Zur praktischen Verwirklichung der Dynamischen Steuerung braucht es die vier Grundprinzipien der Soziokratie bzw. ihr Zusammenspiel (vgl. ebd., S. 45f).

2.3.3 Holokratie

Robertson (2015, S. VIII) erhebt für sein Modell den Anspruch, ein System entwickelt zu haben, welches das gesamte Potenzial von Menschen *in* Organisationen *für* die Entwicklung *von* Organisationen nutzbar machen will. Holokratie ist in seinem Verständnis keine Theorie oder Philosophie, sondern vielmehr eine Praxis, die durch Versuch und Irrtum in der praktischen Anwendung entstanden ist. In diesem evolutionären Prozess der Anpassung und des Experimentierens stand der Wunsch im Vordergrund, *„mehr kreative Fähigkeiten zu befreien, damit eine Organisation ihren Sinn und ihre Aufgabe erfüllen kann“* (vgl. ebd., S. 12).

Er orientiert sich an dem nicht mehr nur rein biologisch gebundenen Verständnis der Evolutionstheorie. Dieses moderne Verständnis sieht Evolution als einen *„Algorithmus, eine allumfassende Formel für Innovation*“. Des Weiteren vertritt er folgende Ansicht des Ökonomen Eric Beinhockers (ebd., S. 6):

> *„Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, die Evolution nach innen zu holen […].“*

Robertson fühlte sich inspiriert von folgender Erkenntnis, mit der ihn Tony Hsieh, der Geschäftsführer des online Handelsunternehmens Zappos ansprach (ebd. 2015, S. 15):

> *„Forschungen zeigen, dass sich jedes Mal, wenn sich die Größe einer Stadt verdoppelt, die Innovation oder Produktivität pro Einwohner um 15 Prozent erhöht. Aber wenn Unternehmen größer werden, verringert sich meist die Innovation oder Produktivität der Mitarbeiter.“*

Beide verband die Frage, wie denn Unternehmen weniger bürokratisch und mehr so wie Städte funktionieren könnten, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden und einen positiveren Einfluss auf die Welt zu haben.

Veränderung lässt sich in Robertsons Verständnis einer Organisation nicht „*aufpfropfen*“, stattdessen lässt sie sich aber mittels „*Upgrade des Betriebssystems*“ transformieren. Das Betriebssystem steht als Metapher für die grundlegende Wirkungsweise eines Unternehmens, auf Basis derer die Prozesse laufen. Es bestimmt darüber hinaus auch die menschliche Kultur.

Holacracy versteht sich somit als *„eine neue soziale Methodik für die Führung und Arbeitsweise einer Organisation.“* Folgende Elemente führt Robertson als charakteristisch an (ebd., S. 12):

- *Eine Verfassung, die die „Spielregeln“ bestimmt und die Autorität neu verteilt,*
- *eine neue Form von Organisationsstruktur, in der Rollen und Autoritätsbereiche der Mitarbeiter definiert werden,*
- *einen besonderen Prozess zur Entscheidungsfindung, durch den diese Rollen und Autoritäten ein Update erhalten können,*
- *einen Meeting-Prozess, damit die Teams in Übereinstimmung bleiben und die Arbeit gemeinsam erledigen können.*

In der Holokratie gibt es eine formell geregelte Struktur, die ständig dadurch verfeinert und modifiziert wird, dass Mitarbeiterinnen – während sie ihre tägliche Arbeit verrichten – Spannungen wahrnehmen und darauf reagieren. Somit operiert die Organisation ständig in der effektivsten Organisationsform (vgl. ebd., S. 35).

Die – aus der Sicht der Verfasserin – wesentlichsten Kernelemente, die dieses spezifische Operieren unterstützen, sollen nun folgend überblicksmäßig ausgeführt werden.

Sinn als Werkzeug

> *„Was will die Organisation in der Welt sein, und was will die Welt von dieser Organisation?“* (ebd., S. 31)

„Sinn“ – an mancher Stelle als „Purpose“ – bezeichnet, ist in Robertsons Modell der Daseinszweck einer Organisation, das Potenzial oder eine kreative Fähigkeit, die nachhaltig in der Welt zum Ausdruck gebracht werden kann.

In der Holokratie dient Sinn als Werkzeug, das täglich bei Entscheidungsfindungen und in jedem Handlungsbereich zur Anwendung kommt (vgl. ebd., S. 31).

Meistens ist der Purpose in Form eines Satzes festgehalten, der den Kern der Organisation beschreibt, aber sich auch weiterentwickeln kann (vgl. Rüther, S. 87).

Der Governance-Prozess dient zur Strukturierung der Rollen dahingehend, dass der Sinn am besten zum Ausdruck gebracht werden kann. Im operativen Tun verwirklicht die Organisation ihren Sinn (Robertson 2015, S. 31).

Der „Sinn“ wird auf der höchsten Ebene (dem Board Circle) entwickelt (vgl. Rüther 2017 S. 87).
Für jede Rolle wird auch jeweils der Daseinszweck/Purpose beschrieben (siehe folgendes Unterkapitel).

Rollen anstatt Personen (role not soul)

Rüther (2017, S 83.) beschreibt Holokratie als eine *„Netzwerkorganisation von Rollenverantwortlichen“*. D.h. alle Aufgaben der Organisation werden bestimmten Rollen zugewiesen, die sich in Kreisen treffen, um dort Spannungen zu lösen („Spannungen“ siehe weiter unten). Eine Person hat meist auch mehrere Rollen und ist in mehreren Kreisen vertreten (vgl. Rüther 2017, S. 83).
Das, was oft als jenes Prinzip genannt wird, das der Holokratie auch einen „sterilen“ und „technokratischen“ Ruf verschafft, ist die Annahme, dass eine Rolle loslösbar von der jeweiligen Rollenträgerin – der Person – agieren kann. So haben in der Holokratie persönliche Interessen keine Relevanz, weil es nur um die Interessen einer Rolle (nicht des Rolleninhabers) im Kontext der Gesamtorganisation geht. Rolleninhaber erfüllen somit lediglich einen organisatorischen Zweck (Oestereich/Schröder 2017, S. 166).
Rollen (2015) sind nach Robertson grundlegende strukturelle Bausteine zur Organisation der Arbeit und nicht der Menschen. Autorität wird demnach in unterschiedlichem Ausmaß, nicht von Mitarbeiterinnen eingenommen, sondern von bestimmten Rollen. Zur Rollendefinition sieht die Holacracy-Verfassung drei spezifische Elemente vor (vgl. ebd., S. 41):

- die *„Aufgabe“, den „“Zweck“, das „Ziel“ („Purpose“)*, das was es zu erfüllen gilt
- ein oder mehrere *„Bereiche“ („Domains“),* die durch die Rolle kontrolliert werden
- eine Reihe von „*Verantwortlichkeiten*“ *(„Accountabilities“)*, die umgesetzt werden.

Rollen sind dynamisch, in der Verfassung des Unternehmens klar beschrieben, sie sind lebendig und verändern sich (vgl. ebd., S. 42). Wenn der Verantwortungsbereich einer Rolle zu groß wird, kann diese in Sub-Rollen aufgeteilt werden, die in einem „*Kreis*“ zusammengefasst werden können (vgl. ebd., S. 36f).
Kreise sind im holokratischen Verständnis nicht Gruppen von Menschen, sondern Ansammlungen von Rollen. Der Kreis ist somit gewissermaßen selbst eine große Rolle und hat eine einzige zusammenhängende Aufgabe, definierte Verantwortlichkeiten und möglicherweise auch Bereiche, die durch ihn kontrolliert werden. Kreise sind selbstorganisiert, d.h. sie verfügen über die Autonomie und Autorität, die Arbeit der enthaltenen Rollen zu koordinieren und zu integrieren. Dieser Koordinationsprozess passiert im jeweiligen Governance-Meeting (vgl. ebd., S. 45).
Im Gegensatz dazu werden die operativen Handlungen, damit verbundene Ziele, bestimmte Entscheidungen und Ressourcenverteilungen in sogenannten „tactical meetings“ geregelt (ebd., S. 26.).

Verbindung zwischen Kreisen

Jeder Kreis kann Sub-Kreise enthalten; der übergeordnete Kreis wird „Super-Kreis“ genannt. Kreise sind durch zwei spezielle Rollen miteinander verknüpft, die als „Links“ (dt. Verbindungen) bezeichnet werden. Da die Links an den Prozessen für die Governance und das operative Geschäft beider verbundenen Kreise teilnehmen, kann Feedback und die Bearbeitung von Spannungen über die Grenzen eines Kreises hinaus erfolgen. Es gibt dazu drei Typen von Links (vgl. ebd., S. 47):

- *Lead-Link:* Diese Rolle ist die „Führungsverbindung“ und wird nicht wie in der Soziokratie gewählt, sondern durch den Super-Kreis eingesetzt. Der Lead-Link führt keine Menschen und auch nicht das Team, sondern vertritt die Perspektive und Funktionen des Super-Kreises im Sub-Kreis. Er versorgt sozusagen den Sub-Kreis mit Sinn und Strategie und koppelt ihn an den Gesamtkontext (vgl. ebd., S. 47).

  Rüther (2017, S. 82f) führt die Metapher an, dass wenn der Kreis eine Zelle ist, kann man den Lead-Link in seinen Funktionen als Zellmembran verstehen. Er hält den Raum, damit der Kreis seine Aufgabe erfüllen kann. Er fungiert als Schnittstelle und gibt Informationen und Anfragen an die jeweiligen Rollen weiter.

  Der Lead-Link achtet auf Klarheit, in dem Sinne, dass die Arbeiten oder Entscheidungen bei der passenden Rolle verankert sind. Zum Herstellen dieser Klarheit dient ihm der Governance-Prozess (siehe weiter unten). Zu seinen wesentlichen Aufgaben – im Sinne seines Zweckes, den Zweck der Gesamtorganisation im nächsten Kreis gegenwärtig zu halten – zählen: Prioritäten und Strategien für den Kreis definieren, Entscheidungen zu treffen über Ressourcen, Leistungskennziffern für den Kreis festzulegen, besetzt, begleitet und entlässt Menschen aus Rollen, sorgt für die Passung von Mensch und Rolle, beseitigt Hindernisse, übernimmt wichtige Tätigkeiten, wenn es noch keine Rolle dafür gibt.
- „Rep-Link“: Diese Rolle ist die „Repräsentationsverbindung“ und wird von den Mitgliedern des Sub-Kreises gewählt. Er vertritt den Sub-Kreis im Super-Kreis und bringt somit Feedback (Messungen) von den Mitarbeiterinnen vor Ort in den größeren Kontext (vgl. Robertson 2015, S. 47).

  In der von Rüther (2017, S. 85) verwendeten Metapher der Zelle, ist der Rep-Link sozusagen der „Zellkanal“, der vom Zellkern kommt und durch die Membran durch geht. Es liegt in seiner Verantwortung Spannungen, die im Sub-Kreis nicht gelöst werden können, aber behindern, in den nächsten Kreis weiterzugeben.

  Zu seinen wesentlichen Aufgaben – seinem Zweck entsprechend, den Zweck des Subkreises im Super-Kreis zu repräsentieren – zählen: Beschränkungen, die die Arbeit des Subkreises betreffen, im Superkreis aus dem Weg schaffen, Spannungen im Sub-Kreis erspüren und im nächsthöheren Kreis einbringen und lösen, Transparenz für den Super-Kreis zu den Messungen des Sub-Kreises schaffen (vgl. Rüther, 2017, S. 85).

- „Cross-Link“: Diese Rolle kommt selten vor und verbindet parallele Kreise oder solche, die in der Organisation weit voneinander entfernt sind. Der Cross-Link dient als direkter Kanal zwischen zwei Kreisen, um Spannungen in einem Kreis zu bearbeiten, die in einem anderen Kreis wahrgenommen wurden. So kann der Cross-Link den Lead- und Rep-Link entlasten, da Spannungen nicht durch sie weitergegeben werden müssen (vgl. Robertson 2015, S. 47).

Bearbeitung von Spannungen

Vergleichbar mit einem Seismografen zum Aufspüren von Bodenerschütterungen, operiert in der Holokratie „Spannung“. Robertson (ebd., S.5) versteht folgendes unter dem Begriff:

> *„[…] die Wahrnehmung einer spezifischen Lücke zwischen der gegenwärtigen Realität und dem wahrgenommenen Potenzial […] diese Energie kann genutzt werden, um die Organisation in Richtung des gespürten Potenzials zu bewegen – aber nur, wenn wir diese Spannung wirksam nutzen.“*

Dabei kann jede Spannung wie ein Wegweiser fungieren, der angibt, in welche Richtung sich die Organisation bewegen könnte, um ihren Sinn und ihre Aufgabe besser zu erfüllen. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass diese Spannungen schnell und effektiv bearbeitet werden können. Bestehende Organisationen sind jedoch nicht so beschaffen, dass aufgrund von Informationen vieler wahrnehmender Mitarbeiterinnen, Entwicklung passieren kann. Beispielsweise begrenzt die gefühlte Abhängigkeit von Hierarchie die Fähigkeiten Spannungen überhaupt zu nutzen. Vielmehr wird bis dato dem Prinzip gefolgt, im Vorhinein das „perfekte“ System zu entwickeln, um Spannungen überhaupt zu vermeiden (vgl. Robertson 2015, S. 7 und S. 18).

Spannungen werden in diesem Sinne nicht als etwas gesehen, dass die Harmonie stört, sondern als wichtige Rückmeldungen. Die klaren Meetingstrukturen unterstützen den richtigen Umgang mit Spannungen, die von den jeweiligen Rollenträgern in das passende Meeting gebracht werden können (vgl. Rüther 2017, S. 92).

Robertson (vgl. in Rüther 2017, S. 93) unterteilt im Wesentlichen zwei Arten von Besprechung:

- Meetings zur Arbeit <u>in</u> der Organisation: Dazu zählen die täglichen „Stand-Up-Meetings“ und die (in der Verfassung definierten) wöchentlichen „Tactical-Meetings“.
- Meetings zur Arbeit <u>an</u> der Organisation: Dazu zählen die etwa monatlichen „Governance-Meetings“ (nähere Ausführung siehe nächstes Unterkapitel) oder auch die halb- bis ein jährlichen Strategie bzw. Review Meetings.

Governance – Macht der Prozesse

Auch Macht wird von Personen entkoppelt und durch das Regelwerk der Holacracy-Verfassung ersetzt (siehe beispielsweise: Holacracy® Verfassung, v4.1.4.de unter: https://www.dwarfsandgiants.org/we-share/; Zugriff 23.3.2019):

> *„Die Verfassung hat mehr Macht als die Person, die sie implementiert hat.“* (ebd., S. 21)

Diese spezifische Art der Machtverteilung – die sogenannte „*Governance“ oder „Steuerung*“ – soll die Mitarbeiterinnen darin unterstützen, autonomer und zugleich kollaborativer zu sein. Governance wird zu einem fortlaufenden Prozess, der die Macht über die gesamte Organisation verteilt, anstatt sie bei der Führungskraft zu belassen. Dazu gestaltet das Team regelmäßig so genannte „Governance-Meetings“, in denen die Spannungen bearbeitet werden, welche die Mitarbeiterinnen während ihrer jeweiligen Arbeit, wahrnehmen.

Durch diesen Prozess entsteht Klarheit in der Organisation und aufgrund der Verarbeitung der Wahrnehmungen und Erkenntnisse der Teams, passiert eine ständige Anpassung an die sich verändernden Realitäten. Die Governance regelt, *wie* gearbeitet wird, d.h. sie beschäftigt sich mit der Struktur und stimmt implizite Normen und Annahmen aufeinander ab (vgl. Robertson S. 25f). Grundannahme dahinter ist nach Robertson (ebd., S. 28):

> *„[…] wenn die Macht wirksam an die Mitarbeiter vor Ort übergeben wird, dann verbessert sich die Fähigkeit einer Organisation, Einflüsse zu nutzen und Lernerfahrungen zu machen drastisch“.*

Dadurch, dass die Aufgabe der Organisationsentwicklung auf das gesamte Unternehmen verteilt ist, verringert sich nach Robertsons Einschätzung nicht nur die Überforderung und die Isolation an der Spitze, sondern es stärkt die Entwicklung neuer Fähigkeiten für Lernen und Anpassung. Es steht kontinuierlich ein Prozess zur Verfügung, in dem Wissen laufend angepasst und Klarheit erzeugt wird. Das Arbeiten *am* Unternehmen, zu den eigenen Grenzen, wechselseitigen Erwartungen und den jeweiligen Autoritäten, führt auch dazu, dass Mitarbeiterinnen mehr Sicherheit verspüren und somit schneller und autonomer *im* Unternehmen arbeiten (vgl. ebd., S. 29f).

2.3.4 Unterschiede zwischen Soziokratie und Holokratie

Wie im Unterkapitel zu den geschichtlichen Ursprüngen bereits angeführt, hat sich die Holokratie aus der Soziokratie heraus- und weiterentwickelt. Dadurch bestehen augenscheinlich nach wie vor einige Gemeinsamkeiten, auch wenn manche Begriffe unterschiedlich sind, jedoch dasselbe meinen (z.B. integrative Entscheidungsverfahren in der Holokratie statt Konsent-Moderation in der Soziokratie).

Oestereicher und Schröder geben in ihrem Buch einen kurzen Überblick über wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Modellen (2017, S. 77):

- *In der Soziokratie entscheidet der Einwandgeber über die Gültigkeit eines Vetos, in der Holokratie gibt es ein Verfahren zur Validitätsprüfung des Einwands.*
- *In der Holokratie werden Zuständigkeiten systematisch auf Rollen verteilt, in der Soziokratie ist das optional.*
- *In der Holokratie gibt es offiziell Verbindungen zu Nachbarkreisen (cross-link).*
- *Rolleninhaber werden in der Soziokratie nach der Qualität (Integration der Einwände per Konsent), in der Holokratie nach der Quantität (Anzahl der Zustimmungen) der Stimmen gewählt.*
- *Das soziokratische Kreismodell wird vorwiegend von gemeinwohlorientierten Organisationen praktiziert, es gibt wenige Referenzen für den Einsatz in Unternehmen.*

Rüther (vgl. 2018, S. 274) bezeichnet die Holokratie als „amerikanische Weiterentwicklung" der Soziokratie, die zwar von ihr abstammt, aber signifikante Unterschiede aufweist.

In der Holokratie sei die Prozessautorität zwar noch stärker als in der Soziokratie (wo die Einwandgeberin über die Schwere des Einwands entscheidet), das System an sich lässt jedoch weniger Raum für Anpassungen (ebd., S. 279). Während die Holokratie in ihrer Verfassung wöchentliche Tactical Meetings und monatliche Governance Meetings vorschreibt, unterscheidet die Soziokratie nur in Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen (vgl. Rüther 2017, S. 284).

In Robertsons Modell sind die Kreise nicht übereinander, sondern nebeneinander angeordnet und es gibt somit keine höhergestellten Kreise (vgl. Hofert 2018, S. 57), es „herrscht" die Holarchie. In der Soziokratie hingegen besteht neben der Kreisstruktur und dem Prinzip der Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung auch die Hierarchie für die Anleitung der Ausführung (vgl. Rüther 2018, S. 284).

Abschließender Eindruck der Verfasserin zu den zwei Modellen

Ergänzend zu dem, was bereits durch Experten und Expertinnen wie Christian Rüther, Bernd Oestereich, Claudia Schröder oder auch Svenja Hofert explizit thematisiert bzw. zwischen den Zeilen mitkommuniziert wird, ein abschließender und rein auf theoretischen Erfahrungen basierender Eindruck der Verfasserin.

Bei all den Parallelen wirkt es so, als ob die Soziokratie und die Holokratie „Organisation" als etwas anderes interpretieren bzw. verwenden.

Es macht den Anschein, dass die Soziokratie – mehr als die Holokratie – Organisation als Mittel zum Zweck der Erreichung eines größeren (meist gemeinschaftlichen, weltverbessernden) Zieles betrachten. Auch wenn die Soziokratie im Wirtschaftsunternehmenskontext bereits in den Siebzigerjahren bei Endenburg Elektroniek Anwendung gefunden hat, ist sie heute vermehrt im gemeinwohlorientierten Unternehmensbereich und in eher selbstorganisiert-gerichteten Initiativen (wie etwa Wohnprojekten, Schulen) anzutreffen. Die Wurzeln im französischen Positivismus, in der Reformpädagogik sowie im Zusammenleben der Quäker,

wirken dabei wahrscheinlich nach. Soziokratie setzt hier auch eher – in Lalouxs Modell – auf dem postmodernen Paradigma auf. Personalisierter Machtzentrismus wird in diesen Systemen bereits länger in Frage gestellt und zu Versuchen basisdemokratischer Steuerungsalternativen gibt es bereits mehr oder weniger positive Erfahrungswerte.

Soziokratie bzw. soziokratische Elemente sind für etablierte Systeme in dem Kontext gegebenenfalls eine logische Weiterentwicklung in ihrem Steuerungsverständnis bzw. deren Entscheidungsverfahren. Diese Art von Organisationen hat per se eine starke Sinnzentrierung, durch das Ziel, das sich das Unternehmen bzw. die Initiative gesteckt hat.

Dadurch, dass die Kreisstruktur in der Soziokratie die hierarchische Strukturierung nicht vollends ersetzt, könnten Soziokratie bzw. soziokratische Elemente überdauernder sein, als etwa eine holokratische Organisationsstruktur.

Brian Robertson hat nicht zuletzt aufgrund seines Alters und seiner nationalen Abstammung eine ganz andere Sozialisation erfahren. Seine Berufsbiographie hat ihn wahrscheinlich – in Laloux Modell gesprochen – in moderne leistungsorientierte Unternehmen geführt. Der IT-Kontext prägte dabei sehr wahrscheinlich seine Sprache und sein Verständnis von Entwicklung und Entwicklungsgeschwindigkeit (rasch veränderliche IT-Branche im Gegensatz zum beständigen Schiffsbau). Es scheint, dass Robertson nicht ursprünglich im Sinn hatte, mittels Organisation gesamtgesellschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen. Vielmehr ist anzunehmen, dass es ihm vorrangig darum geht, die Ausgestaltung, also die innere Funktionsweise von Organisationen, die einem wirtschaftlichen Zweck dienen soll, zu revolutionieren. Er hat – möglicherweise in seiner Befassung mit Soziokratie – die Stärke von Sinnzentrierung und einzelner soziokratischer Elemente erkannt, die er jedoch mit einer anderen Absicht und in einem anderen Kontext – in dem auch anders sozialisierte Menschen arbeiten – einsetzt.

Holokratie gibt es – in Robertsons Verständnis – nur ganz oder gar nicht, da schlussendlich die hierarchische Organisationsstruktur durch Holarchie ersetzt wird. Es ist anzunehmen, dass dadurch zum einen die Entscheidung für eine Umstellung des „Betriebssystems“ schwerer getroffen wird und zum anderen der binäre (entweder ganz oder gar nicht) Charakter leichter störbar ist und bleibt (vor allem für größere Organisationssysteme).

Das Recht zur Weiterentwicklung der Holokratie liegt beim Unternehmen Holacracy one, in dem Robertson eine zentrale Rolle einnimmt.

Wenngleich die professionelle Soziokratie Community (im deutschsprachigen und niederländischen Raum) überschaubar ist, ist Soziokratie als Businessmodell nicht geschützt und die Bündelung von professionellen Kräften, etwa über die Soziokratiezentren, kommt nur sehr schleppend voran.

Nicht zuletzt weisen etwa open-source-orientierte Weiterentwicklungen wie Soziokratie 3.0 (siehe beispielsweise: https://sociocracy30.org/, Zugriff 23.3.2019) oder der Ansatz von Oes-

tereich und Schröder zum „Kollegial geführten Unternehmen“ (https://kollegiale-fuehrung.de/; Zugriff 23.3.2019) darauf hin, dass zentrale Elemente der Soziokratie mehr und mehr ins Allgemeingut übergehen oder sich in weiteren abgewandelten Ansätzen wiederfinden werden.

Die Verfasserin ist der Ansicht, dass sich all die genannten und nun vielerorts beschriebenen Ansätze bis dato ganz gut generell mit den Begriffen „agil“, „evolutionär“ etc. charakterisieren ließen. Es haben sich Routinen entwickelt und markante Ansätze in der Praxis stabilisiert. Es wird nun zunehmend leichter fallen, Unterschiede zu erkennen, wertzuschätzen, weitere Differenzierungen vorzunehmen und möglicherweise Holokratie und Soziokratie irgendwann einmal als zwei Seiten einer Medaille zu nutzen, u.a. wenn es darum geht „Neues“ in die Welt zu bringen.

2.4 Merkmale von agilem Organisieren

Wie oben im Grundlagenkapitel zu Innovation, sollen hier nun – ebenfalls anhand der Ordnungsmomente des Sankt Galler Managementmodells – ein paar wesentliche strategie-, struktur- und kulturrelevante Grundmerkmale näher ausgeführt werden.

Jedes Unterkapitel schließt mit den drei Merkmalen, die aus der Perspektive der Verfasserin aktuell am markantesten wirken.

Dem Thema Führung bzw. Steuerung wird wieder ein extra Unterkapitel am Ende eingeräumt.

2.4.1 Agiles Organisieren und Strategie

Im Gegensatz zu herkömmlichen Organisationen, gibt es in evolutionären Organisationen keinen Strategieprozess, der von oben vorgegeben wird. Laloux fand auch in keiner der zwölf beforschten Unternehmen ein verschriftetes Strategie-Dokument.

Stattdessen aber fällt auf, dass die Menschen in diesen Organisationen eine sehr scharfe und klare Wahrnehmung des Sinnes der Organisation haben.

> *„Die Strategie entsteht organisch, jederzeit und überall, wenn die Menschen mit Ideen experimentieren und sie in der Praxis testen. Die Organisation entwickelt sich, verändert ihre Form, erweitert sich oder wird kleiner als Antwort auf einen Prozess der kollektiven Intelligenz.“* (vgl. Laloux 2015, S. 208)

Strategieentwicklung kann jedoch auch in einem zentralen Koordinationskreis organisiert sein (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 95 und 115). Wenn Strategiearbeit im offenen Diskurs geführt wird, kann es die Organisation in der Selbstbeobachtung und Weiterentwicklung unterstützen. Gleichzeitig verbirgt sich darin das Risiko, dass die Aufmerksamkeit auf die Anpassung an die Strategie, den Blick für (von extern eintreffenden) Veränderungsbedarf verstellen kann (vgl. ebd., S. 128).

In der Literatur sind bei der Holokratie explizit Hinweise zum Umgang mit Strategieentwicklung zu finden. Die Holacracy-Verfassung gibt z.B. auch keinen Prozessablauf zur Strategiefindung vor, empfiehlt jedoch eine bestimmte routinehafte Schrittfolge (siehe Robertson 2015, S. 129) und rät zu einem halbjährlichen Strategie-Meeting (vgl. ebd., S. 122ff).
In agilen Organisationen, die soziokratisch oder holokratisch organisiert sind, leistet vielmehr die Dynamische Steuerung das, was in klassischen Organisationen die Strategie leisten soll. Der Weg wird aufgrund des realen Feedbacks ständig angepasst. Es ist kein planloses Vorgehen, sondern das Verhältnis zwischen Vorhersagen und Planen ist verändert. Robertson beschreibt dies als ein „*Reagieren auf die Wirklichkeit aus dem Hier und Jetzt*“, im Gegensatz zu dem statischen Ansatz des Vorhersagens-und-Kontrollierens. Es geht dabei um die Möglichkeit, schnell eine umsetzungsfähige Entscheidung zu treffen und dann „*der Wirklichkeit zu erlauben, die nächsten Schritte zu beeinflussen*.“ Für die Holokratie etwa ist Strategie eine *„leicht erinnerbare Faustregel, die bei der Entscheidungsfindung und Priorisierung in jedem Moment hilft “* (vgl. Robertson 2015, S. 122f).

Der von der Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy begründete Effectuation-Ansatz (Sarasvathy 2001a, zit. in Faschingbauer 2017) nutzt das „PAVE-Modell“ zur Erläuterung unterschiedlicher Strategien im Umgang mit der Zukunft. „PAVE“ ist ein Akronym der vier Anfangsbuchstaben der vier Strategien (siehe unten – Abbildung 7).
Das Modell bietet einen Orientierungsrahmen zur Verortung des spezifischen Vorhabens (z.B. ein Angebot, ein Produkt, eine Idee) und des Kontextes (z.B. der Markt). Je nach dem Ausmaß der Vorhersehbarkeit bzw. Ungewissheit der Zukunft und der Nicht-Gestaltbarkeit bzw. Gestaltbarkeit der Umwelt, leitet sich eine der vier Strategien zur Zukunftsgestaltung ab.
Effectuatores (Menschen die nach dem Effectuation-Ansatz denken und handeln) gelingt es, auf die Vorhersage der Zukunft zu verzichten, diese aber zu beeinflussen und zu formen (vgl. Faschingbauer 2017, S. 150f).
Der kausalen Logik *„Nur was wir vorhersagen können, können wir steuern“* stellt der Effectuation-Ansatz die nicht-kausale Logik entgegen: *„Alles was wir steuern können, brauchen wir nicht vorhersagen“* (vgl. ebd., S. 155).

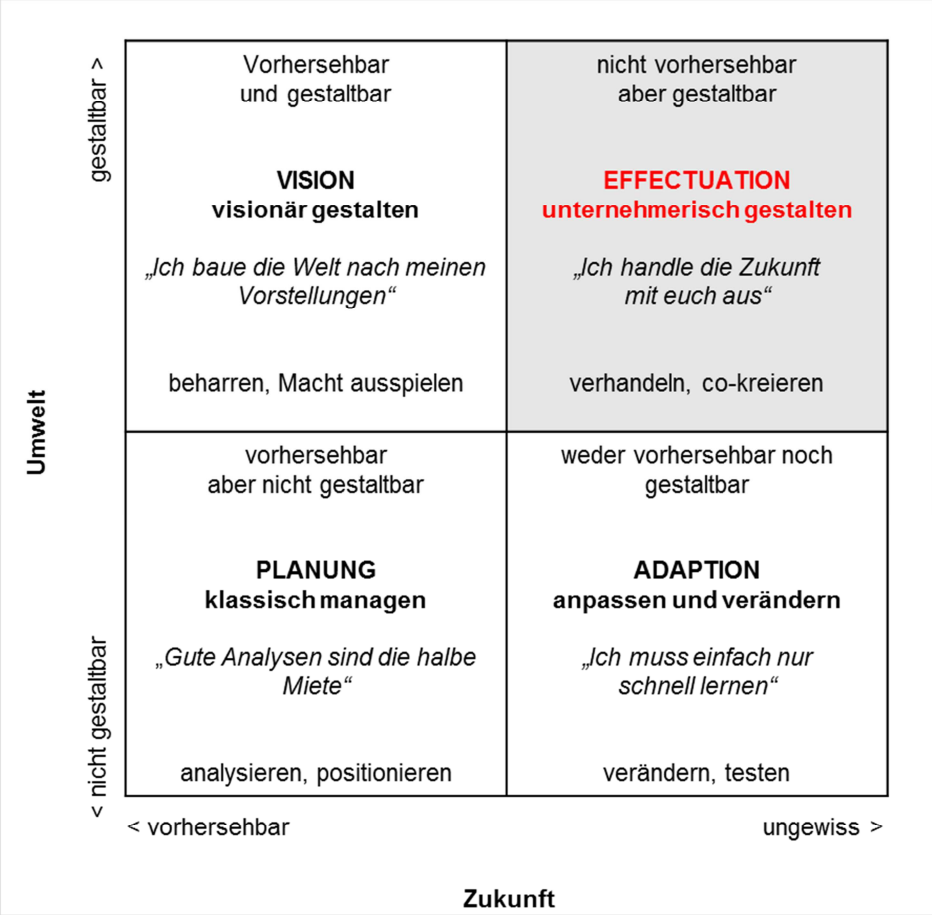


Abb. 7.: PAVE-Framework zur Wahl einer effektiven Methode der Zukunftsgestaltung (Adaptiert nach Wiltbank et al. 2006, zit. in Faschingbauer 2016, S. 33, mit farblichen Hervorhebungen durch die Verfasserin)

Die markantesten Strategie-Merkmale sind (aus der Sicht der Verfasserin):

- Agile Unternehmen bzw. Einheiten organisieren sich so, dass ihr *„Sinn“/“Daseinszweck“* am besten (effektivsten) zum Ausdruck gebracht werden kann. Der Sinn ist leitend für jede grundsätzliche, aber auch operative Handlung.
- Im Umgang mit der ungewissen Zukunft und der tendenziell wenig bis gar nicht gestaltbaren Umwelt (siehe Abb. 7: rechtes Feld unten) in der sie operieren, wählen sie tendenziell die Strategie *„Adaption“.*
- In den Verfahren (z.B. Dynamische Steuerung) und Methoden zur Unternehmenssteuerung sind *Feedbacksysteme* verankert, die schnelles Lernen, Verändern, Testen und Adaptieren ermöglichen, damit jeweils die effektivste Form der Organisation gefunden werden kann.

2.4.2 Agiles Organisieren und Struktur

Struktur dient in agilen Systemen dazu, Prozesse der Machtverteilung (Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung) zu unterstützen. Es gibt dazu festgelegte Rollenmodelle, die einen

zirkulären Austauschprozess zwischen den Einheiten gewähren (Doppelte Koppelung bzw. Lead-Link, Rep-Link, Cross-Link).
Weiters sind Entscheidungsstrukturen und -verfahren so angelegt, dass – wie etwa in der Holokratie, wahrgenommene Spannungen – Diskrepanzen zwischen der Struktur, die ist und jener die potenziell sein kann – in einen Bearbeitungsprozess (die Governance) überführt werden können. Struktur wird somit ständig verfeinert und modifiziert (vgl. Robertson 2015, S. 33f).
Agile Unternehmen folgen dem Grundsatz der Subsidiarität und zeichnen sich demnach durch eine radikale Dezentralisierung aus. Damit ist gemeint, dass diejenigen Personen miteinander verbunden sind bzw. sich verbinden können, die unmittelbar von bestimmten Anforderungen betroffen sind. Um diese Kooperationen ad hoc herstellen zu können, braucht es Transparenz darüber, wer was im Unternehmen macht und auch Eigeninitiative der Beteiligten in der Kontaktgestaltung. Diese Dezentralität kann – vor allem für große Unternehmen – die kollektive Identitätserhaltung gefährden. Das Phänomen der kollektiven Sinnzentrierung kann dabei als Gegensteuerungsmaßnahme aufgefasst werden (vgl. Oestereich/Schröder 2018, S. 22).

Als ein weiteres strukturelles Merkmal soll hier auch noch das Prinzip der Selbstorganisation angeführt werden, welches oft als Antwort oder Alternative zur Hierarchie verstanden wird, jedoch – aus der Sicht der Verfasserin – als logische Folge der bereits oben genannten Prinzipien gesehen werden kann.
Hofert (2018, S. 37) interpretiert Selbstorganisation systemtheoretisch und meint damit:

> *„[…] das spontane Auftreten neuer, stabiler, effizient erscheinender Strukturen und Verhaltensweisen in Form von Musterbildung in offenen Systemen der Natur, aber auch der Gesellschaft. Die interagierenden Teilnehmer handeln nach einfachen Regeln und erschaffen dabei aus Chaos Ordnung“.*

Einer äußeren Komplexität lässt sich somit eine eigene innere Komplexität der Organisation entgegenstellen. D.h. innerhalb einer Einheit weisen agile Formen eine hohe *„kommunikative Vernetzungsdichte, eigene Handlungsvarietät und Musterwechselfähigkeit“* auf (vgl. Oestereich/Schröder 2017, S. 25). Das erleichtert es der Organisation mit einer komplexen Umwelt im Austausch zu sein bzw. „*in Resonanz mit dem Problem*“ zu gehen und sich für die „*passenden Innovationen*“ provozieren zu lassen (ebd.).

Die markantesten Struktur-Merkmale sind (aus der Sicht der Verfasserin):

- Grundlegende Bausteine der Struktur in den verbreiteten Modellen sind ein *Set definierter Rollen*, die durch spezifische Verfahren bestimmt bzw. besetzt werden. Diese Rollen bzw. Rollenkombinationen übernehmen Aufgaben zur Gestaltung des Binnen-

lebens, aber auch für den zirkulären Austausch von Kreisen mit deren jeweiligen Umwelten.

- In *Kreisstrukturen*, die sich je nach Notwendigkeit ausdifferenzieren, werden ebenfalls nach elaborierten Verfahren (z.B. im Konsent bzw. durch integrative Entscheidungsverfahren) die für die Organisation grundsätzlichen Entscheidungen getroffen. Diese Art von Entscheidungen können strukturverändernde Konsequenzen mit sich ziehen (Arbeit an der Organisation).
- Die konkrete Ausführung betreffenden Entscheidungen (Arbeiten in der Organisation) werden so viel als möglich an die jeweils Ausführenden delegiert, die sich in den dafür passenden Strukturen *selbst organisieren*.

2.4.3 Agiles Organisieren und Kultur

Agiles Organisieren zeichnet sich durch eine spezifische Kultur aus, die vor allem auch durch die bereits angeführten strategischen und strukturellen Elemente geprägt ist.

Hofert (2018, S. 11) fasst die Agilen Organisationswerte, wie folgt zusammen:

- *Selbstverpflichtung (Commitment)*
- *Rückmeldung (Feedback)*
- *Fokus (Focus)*
- *Kommunikation (Communication)*
- *Mut (Courage)*
- *Respekt (Respect)*
- *Einfachheit (Simplicity)*
- *Offenheit (Openness)*

Weiters leitet Hofert daraus zentrale Prinzipien für agiles Arbeiten ab (ebd., S. 12):

- *Adaption*
- *Aktive Einbindung*
- *Arbeit sichtbar machen*
- *Baby-Schritte*
- *Bevollmächtigtes Team (Empowerment)*
- *Experimentieren*
- *Iteration*
- *Kontinuierliche Verbesserung*
- *Flow*
- *Zusammenarbeit aller Beteiligten*
- *Ökonomie*
- *Reflexion*
- *Sagen statt Fragen*
- *Sinn stiften*
- *Selbstorganisation*
- *Verantwortung*
- *Verschwendung eliminieren*
- *Vielfalt*

Die markantesten Kultur-Merkmale sind (aus der Sicht der Verfasserin):

- Agiles Organisieren ist integrativ. D.h. die Interessen jedes Kreismitgliedes sind in der Beschlussfassungsstruktur integriert bzw. jedes Kreismitglied kann die Umsetzung von Beschlüssen, die das gemeinsame Ziel gefährden, in Frage stellen.

Diese Form von geteilter Macht erfordert Transparenz und hat *geteilte Verantwortung* (und erhöhte Identifikation) für das jeweilige System und auch das größere Ganze, an dem mitgewirkt werden kann, zur Folge.

- Die Sortiersysteme für den sinnvollsten Ort der Entscheidung und die auf Zeit befristeten Beschlussfassungen, haben nicht nur effizienteres und flexibleres Arbeiten zur Folge, sondern fördern das Ins-Tun-Kommen und prägen eine Kultur des *Experimentierens*.
- Fehler werden in der Soziokratie als brauchbare Messergebnisse betrachtet. In der Holokratie wird den Spannungen nützlicher Informationswert zugeschrieben, um eine Verbesserung von der aktuellen Gegenwart in die potentiell sinnvollste Zukunft ableiten zu können. In agilen Systemen ist die *Fehler- und Lernkultur* dementsprechend ausgeprägt.

2.4.4 Agiles Organisieren und Führung

Hofert (2018, S. 26f) versteht unter Führung ganz allgemein „*die Bestimmung der Richtung von Bewegung*“ und die „*erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten ohne Richtung*“. Agile Führung passiert nach Hofert „als *Führung von der Seite*“, die coachend, entwickelnd, moderierend, unterstützend und immer richtungsbestimmend wirkt (vgl. Hofert 2018, S. 27).
Phänomene der sogenannten VUCA-Welt (Begriffsbestimmung siehe oben im Kapitel 2.1), zunehmende Diversität in Teams, die mehr und mehr interkulturell arbeiten, sind nur ein paar Beispiele dafür, dass agilere Führung zunehmend notwendiger wird (ebd., S. 43). Aber auch die Digitalisierung erfordert von Führungsfunktionen die Fähigkeit, Menschen durch die komplexe Welt zu leiten:

> *„In einer computergesteuerten Welt fehlt Sinn. Warum machen wir etwas? Um Sinn zu vermitteln, braucht es Menschen. Aber die, das ist die Krux, müssen ganz anders denken und führen, als wir es bisher gewohnt sind.“* (ebd., S. 20)

Aufgrund der sich verändernden Bedingungen wird Führung als rein hierarchisches Modell wegfallen, jedoch als Rolle mit klaren Aufgaben bleiben (vgl. 2018, S. 29).
Zu den grundlegenden Aufgaben agiler Führung gehört die Konzentration auf tagesaktuelle Herausforderungen statt auf smarte Planungsziele sowie die Dezentralisierung und Selbstorganisation von Teams.
Wissen ist überall verfügbar, daher wird es in Zukunft immer mehr darum gehen, Talente zu finden, die das Wissen auch anwenden können. Hofert nennt diese Entwicklung „*Weg vom Expertentum, hin zum Könnertum“*. Dabei werden die besten Problemlöser gesucht, also Menschen, die sich ins Team integrieren können, aber auch Quer- und Vordenkerinnen sind (vgl. ebd., S. 24).

Zusammenarbeit im Team meint in diesem Sinne Aufgaben zu erledigen und gemeinsam Leistungen zu vollbringen, es geht um Kooperation mit hoher Selbstverantwortung (vgl. ebd., S. 32).

Hofert verwendet den Begriff „Hochleistungsteams“ (oder auch High Performance Teams) für Teams, deren Aufgabe es ist – insbesondere durch die Herausforderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt – innovativ zu sein. Als wichtige Kennzeichen dieser Art von Teams führt sie „Empowerment“ an, aber auch den humor- und respektvollen Umgang miteinander und die Fähigkeit über sich selbst lachen zu können (vgl. Hofert 2018, S. 33ff).

Führung wird zu einer dynamischen Haltung, geprägt durch ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift und die den Fokus auf die Transformation von Menschen und Prozessen legt. Es passiert laufende Teamentwicklung, u.a. zur Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. Führung hat einen dienenden Charakter zur Vermittlung von Sinn und Visionen (vgl. ebd., S. 87). Dabei wird Führung gewissermaßen auch für weniger machtmotivierte Menschen möglich. Durch die klaren Prozesse und Regeln können Mitarbeiterinnen, die an sich ungern selbst entscheiden, Führungsrollen übernehmen (vgl. ebd., S. 76).

Agile Ansätze sind nach Hofert (2018, S. 56) neue Organisations- und Managementtheorien, die Prozesse in den Mittelpunkt stellen. Agile Methoden sind Extrakte aus unterschiedlichen Denkansätzen, die altbekannte Werkzeuge wie – Lean Management, Kaizen und KVP - integrieren (ebd., S. 87).

Im Gegensatz zur Haltung, die „Wahrheit“ liegt bei einer Person, geht damit nun der Trend einher:

> *„Weg vom Ich und hin zum Wir bzw. von der ‚Mach-dein-Ding‘-Mentalität‘ hin zur ‚alle-ziehen-an-einem-Strang‘-Mentalität.“* (ebd., S. 56)

3. Theoretische Zusammenschau von Innovationsmanagement und agilem Organisieren

Es werden nun die für die Forschungsfrage bemerkenswerten Elemente des Innovationsmanagements in großen Unternehmen und die des agilen Organisierens, durch die Verfasserin zueinander in Beziehung gesetzt.
Einleitend wird versucht, das eine mit der spezifischen Sichtweise und dem Vokabular des anderen zu bestimmen, d.h. was ist „Innovation“ und „Innovationsmanagement“ im agilen Verständnis und was ist „agiles Organisieren“ im Verständnis von Innovation?
Danach werden wesentliche Verbindungen zueinander skizziert und wieder entlang der Ordnungsmomente „Strategie“, „Struktur“, „Kultur“ – ergänzt durch ein Unterkapitel zum Thema „Führung/Steuerung“ – festgehalten und interpretiert.
Eine kurze Standortbestimmung zum Wert von agilem Organisieren für das Innovationsmanagement schließt den Theorieteil dieser Masterarbeit ab.

3.1 „Innovation“ im agilen Verständnis

Was fällt auf, wenn man „Innovation“ und die verbreitete Praxis zum Innovationsmanagement (wie im Kapitel 1 ausgeführt) mittels der zwei gewählten Modelle Soziokratie und Holokratie erläutert?
Innovationen sind das Ergebnis prozessierter Spannungen. Der Gegenstand der Innovation verrät den Ort, an dem die Spannung wahrgenommen wird. Während z.B. Produkt- bzw. Angebotsinnovationen im weitesten Sinne die Spannung zwischen Organisation und deren Umwelt zum Ursprung haben, sind Prozess- und Verfahrensinnovationen das Ergebnis von gelösten Spannungen, die schwerpunktmäßig das Binnenleben von Organisationen betreffen.
„Spannung“ als Konstrukt ersetzt strenggenommen das, was unter „Störung“ verstanden wird. In diesem Sinne ist auch eine Idee als Störung aufzufassen und somit eine Spannung. Eine Idee beschreibt die Lösung des wahrgenommenen Unterschiedes zwischen der Ist-Situation und dem Potenzial der zukünftigen Soll-Situation.
Im Anspruch nach laufender und systematischer Erneuerung (der Organisation), überlappen sich Innovationsmanagement und agiles Organisieren. In beiden Fällen geht es auch um die Sicherung des Überlebens des Unternehmens.

3.2 „Agiles Organisieren“ mittels Innovation erklärt

Agiles Organisieren ist per se eine soziale Innovation und jedes Unternehmen markiert mit seiner Gründung etwas Neues. Je nach Neuheitsgrad des spezifischen Angebotes und/oder

auch des Geschäftsmodells, greift das Neue unterschiedlich stark (von inkrementell bis disruptiv) in etwas Bestehendes (Geltungsbereich der Innovation) ein.

Aber als was lässt sich darüber hinaus, im weiteren praktischen Tun, agiles Organisieren verstehen?

In der Skizze, die bereits im Kapitel 1.2 zur Charakterisierung von Innovation entworfen wurde, hat die Verfasserin folgende Kategorien, die zur näheren Bestimmung von agilem Organisieren relevant sein könnten, nun rot hinterlegt:

Abb. 1 – erweiterte Version: Verortung von agilem Organisieren als Innovation (eigene Darstellung)

Agiles Organisieren als laufender Prozess, ist tendenziell bedarfsinitiiert, d.h. ein bestimmtes „Messergebnis“ oder eine artikulierte Spannung (z.B. eine Idee) lösen einen bestimmten Bearbeitungsprozess aus.

Die Quelle ist nicht spezifisch. Im Gegenteil, agiles Organisieren fördert je nach Ausdifferenziertheit der Strukturen (und dem Koppelungsvermögen mit der Umwelt) die Möglichkeit, dass Impulse aus ganz unterschiedlichen Richtungen kommen und zeitnah verarbeitet werden können.

Am Ende einer prozessierten Spannung oder dem, was sich für das Leiten und Tun des dynamischen Steuerungskreislaufes ableitet, steht entweder eine Prozess- / Verfahrensinnovation oder Organisationsinnovation (darunter fallen beispielsweise neue Rollen oder auch das Definieren neuer Kreise, das Adaptieren von Domains …).

Der Geltungsbereich bezieht sich unmittelbar auf die jeweilige Organisation/-seinheit und der Wirkungsgrad ist mehrheitlich inkrementell.

3.3 Zusammenschau

Agiles Organisationsverständnis und Innovationsmanagement weisen sehr viele Parallelen in ihrer idealtypisch beschriebenen Praxis auf. Wohlbemerkt lässt sich das größtenteils darauf zurückführen, dass vielerorts und auch in dieser Masterarbeit „Innovation“ und „Innovationsmanagement“ mit systemtheoretischen Ansätzen erklärt werden.

Das systemtheoretische Verständnis von Innovation/-smanagement und das Verständnis vom agilen Organisieren, teilen ihren theoretischen Ursprung in der Kybernetik (siehe Kapitel 2.3.1).

Die Übereinstimmungen finden somit nicht nur in grundsätzlichen Überzeugungen (wie Non-Trivialität, Autopoesis etc.) und in handlungsleitenden Prinzipien (etwa Zirkularität) für die gestalterische Praxis Ausdruck, sondern auch in Methoden bzw. methodischen Elementen (z.B. mit Unterschiedslogiken zu arbeiten), die in der systemischen Innovationsberatung und dem agilen Organisieren ihren Einsatz finden.

3.3.1 Strategie

Wie bereits in Kapitel 1.3.1 ausgeführt, ist im systemischen Verständnis Strategie eine temporäre Richtungsfestlegung und Strategieentwicklung ein kollektiver Prozess der Selbsterneuerung, mit dem Ziel der laufenden Anpassung der Organisation an das Umfeld.

Dieses Verständnis entspricht dem bereits ausgeführten Zweck und der kollektiven Erarbeitungsform von Strategie in agilen Organisationen.

So wie die systemische Strategieschleife, stützt sich auch die Dynamische Steuerung in der Soziokratie auf die Grundannahme der Nicht-Planbarkeit von Zukunft. Deren Schrittfolgen (verkürzt: Analysieren = Messen, Entscheiden = Planen, Implementieren = Tun) und das schleifenhafte Vorgehen sind beinahe ident (vgl. Kapitel 1.3.1 und 2.3.1).

3.3.2 Struktur

Innovationsmanagement wurde bereits als „Störungsmanagement zweiter Ordnung“ (vgl. Zillner/Krusche 2012, S. 122) tituliert. Die damit verbundenen Routinen, die es zu entwickeln gilt, sind auch für agiles Organisieren charakteristisch. Dazu zählen etwa: die Aufmerksamkeit gegenüber (auch schwachen) Signalen und die Wahrnehmung von Umweltveränderung, aber auch die Etablierung von adäquaten Strukturen, um diese zu verarbeiten, Freiräume zur kreativen Lösungsentwicklung etc.

Das aus der Sicht der Verfasserin in der Praxis großer Unternehmen verbreitetste Innovations-Prozessmodell nach Cooper (vgl. Kapitel 1.3.2), weist kurze Zyklen des Messens, Leitens und Tuns auf. Im Stage 3 „Prototypen-Entwicklung“ wird vor allem dem experimentellen Handeln und reflexiven Lernen besonderes Augenmerk geschenkt.

Der größte Unterscheid liegt aus der Perspektive der Verfasserin darin, dass im klassischen Innovationsmanagement das System für grundsätzliche (Prozess-)Entscheidungen mit dem System zur Ausführung nicht gekoppelt ist. Anhand des Beispiels des Cooper'schen Prozessmodells ausgedrückt: Diejenigen Funktionen oder Rollen, die über den grundsätzlichen Fortbestand von Ideen bzw. Ideenteams entscheiden, tun das in Strukturen, die mit der Ausführung nicht oder nur einseitig strukturell verbunden sind. Es operieren Einzelpersonen oder Teams, die im Rahmen des Innovationsentwicklungsprozesses auf Basis der grundsätzlichen Entscheidungen, Innovationsentwicklung „ausführen". Diese Ideen- oder Projektverantwortlichen sind gewöhnlich nicht ins größere Ganze eingebunden, d.h. sie treffen lediglich ihre Ausführungsentscheidungen auf ihr jeweiliges Projekt beschränkt. Die Projektteams können sich zwar in ihrer Arbeit für die Innovationsentwicklung selbst organisieren, es gibt jedoch selten Gelegenheit an der Organisation der Innovationsentwicklung (der Gestaltung des Innovationsprozesses etwa) mitzuwirken. (vgl. Kapitel 1.3.3 und 2.3.3)

3.3.3 Kultur

Die augenscheinlich größte Überlappung zwischen agilem Organisieren und Innovationsmanagement gibt es vermutlich im Bereich der Organisationskultur.
Wie in den jeweiligen Unterkapiteln bereits detaillierter ausgeführt, zeichnen sich beiderlei Kulturen tendenziell dadurch aus, dass Experimentieren, Fehler machen, Scheitern und daraus Lernen elementare Werte sind. Die Kultur kann auch als „*Kultur des Ermöglichens bzw. Erlaubens*" (Hemma Rüggen, 6.5.2019) charakterisiert werden. So gibt es dort auch den Spielraum dafür, dass etwa Entrepreneure sichtbar und tätig werden können und nicht als unwillkommene Störung behandelt werden.
Im agilen Verständnis ist theoretisch gesehen alles möglich, was den Daseinszweck der Organisation nicht gefährdet; oder positiv formuliert: Alles ist willkommen, was der Organisation dabei hilft, ihre Vision (für die Gesamtorganisation bzw. für das gemeinsame Ziel der organisatorischen Einheit) zu verwirklichen.
Innovationsmanagement operiert zwar mit dem klassischen Verständlich von „Zielen" (z.B. nach der „SMART"-Formel), dennoch folgt es einer ähnlichen Logik, wie jener der agilen Organisationen. Es werden nur solche Ideen zu Innovationen im Kontext eines bestimmten Unternehmens, die auch kommunikativ anschlussfähig an das System sind, sprich Ideen, die einer bestimmten (explizit formulierten oder zumindest implizit erfahrbaren) „Sinnlinie" des größeren Ganzen folgen.

3.3.4 Führung

Es wurde bereits aufgezeigt, dass die Logik des Routinemanagements, sich von der Logik des Managements in Innovationsaktivitäten bedeutsam unterscheidet (siehe Kapital 1.3.5).

Die angeführten innovationsspezifischen Elemente von Führung lassen sich wahrscheinlich größtenteils auf agiles Organisieren übertragen.
Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch nach Einschätzung der Verfasserin darin, dass sich an Innovationsaktivitäten Beteiligte – zumindest in klassisch organisierten Unternehmen – nur temporär in dieser Logik bewegen. D.h. nach Abschluss des Innovationsprojektes herrscht wieder die Routine-Steuerungslogik. Zweitens liegt ein eklatanter Unterschied darin, dass im agilen Organisieren, die Steuerungsmacht weitgehend in transparente, konstante und inklusive Prozesse gelegt und nicht etwa an temporäre Jurys, an das Topmanagement oder Einzelpersonen delegiert wird.
Die Erhöhung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation durch die Reduktion von zentraler Führung auf ein Mindestmaß, schafft – nach Ansicht der Verfasserin – Freiräume und provoziert kreatives Potential zur Lösung, zumindest unmittelbar erlebter Herausforderungen.
Agiles Organisieren legt zu dem mehr Augenmerk auf Vernetzung, was folglich zu mehr verfügbarem Wissen, aber auch zu mehr Reizen/Impulsen für Kreativität führen kann.

3.4 Abschließende theoretische Diskussion der Arbeitshypothesen

Mit Blick auf die Vielzahl an Gemeinsamkeiten, lässt sich zum aktuellen theoretischen Wissens- und Erfahrungsstand der Verfasserin festhalten, dass agiles Organisieren und Innovationsmanagement in organisationalen Elementen große Ähnlichkeiten aufweisen.
Es ist somit anzunehmen, dass innovationsrelevantes Wahrnehmen, Denken und Handeln in agil organisierten Unternehmen tendenziell höher ausgeprägt ist, als in klassisch organisierten Unternehmen.
Gleichzeitig gibt es ein paar Aspekte, die den Einfluss von agilem Organisieren auf die Innovationsarbeit von Unternehmen scheinbar auf einen bestimmten Rahmen begrenzen. Abschließend ergeben sich aus den theoretischen Annahmen der Verfasserin drei wesentliche weiterführende Fragen bzw. hypothetische Annahmen für eine tiefgreifendere Analyse von Zusammenhängen:

Inwiefern hat agiles Organisieren positiven Einfluss auf Angebotsentwicklung?
Innovationsmanagement in der klassischen und so auch in der vorliegenden Arbeit skizzierten Art und Weise, bezieht sich auf einen bestimmten Unternehmensausschnitt (der auch zeitlich oder funktional definiert sein kann) und hat meist zum Ziel, neue Angebote zu entwickeln. D.h. Innovationsmanagement „machen“ nicht alle Mitglieder der Organisation zu jeder Zeit; und Organisationsentwicklung ist gewöhnlich nicht Gegenstand der Innnovationsarbeit.
Im Verständnis von agilem Organisieren ist jedoch jedes Mitglied zu jeder Zeit eingeladen, Spannungen wahrzunehmen und selbst, oder übermittelt an andere Rollen, prozessierbar zu

machen. Somit wirkt jede Rolle mittelbar oder unmittelbar laufend an der Organisationsentwicklung mit.

Diese kontinuierliche Aktivität hat die Funktion, laufend die effektivste Organisationsform hervorzubringen; immer mit dem Ziel, den individuellen Daseinszweck des Unternehmens in dessen Umwelt verwirklichen zu können.

Noch nicht ausreichend erklärt werden konnte aber bisher, inwiefern zwischen diesen zwei Fähigkeiten – Organisationsinnovieren und Angebotsinnovieren – ein Zusammenhang besteht. Für eine weitere Beforschung leitet sich daraus folgende Arbeitshypothese ab:

- *Wenn Unternehmen agil organisiert sind, dann sind sie erfolgreicher im Produkt-bzw. Dienstleistungsinnovieren.*

Unter welchen Voraussetzungen passiert radikales und disruptives Innovieren in agilen Organisationen?

Wie an anderen Stellen und zuletzt auch anhand der markierten Abbildung 1 ausgeführt, passiert in agilen Organisationen kontinuierliche und inkrementelle Organisations(innovations-)entwicklung.

Wie aber bewerkstelligen agile Organisationen radikale bzw. disruptive Innovationen? Ist dies überhaupt notwendig, wenn sich die Organisation in kleinen Schritten, aber dafür ständig, dem Optimum nähert? Wie beeinflusst inkrementelles Innovieren, das radikale Innovieren?

Baltes und Freyth (2017) widmen sich in ihrem Lehrbuch „Veränderungsintelligenz“® u.a. der Beschreibung des Zusammenspiels von Veränderung erster und zweiter Ordnung (vgl. ebd., S. 70ff).

Veränderungen erster Ordnung sind:

> *„[…] inkrementelle Veränderungen, die auf punktuelle oder beständige Verbesserungen (in kleinen Schritten) von Bestehendem abzielen, beispielsweise Optimierungen von Qualität und Effizienz, evolutionäre Weiterentwicklung von z.B. Strategien, Strukturen und Prozessen. Hier steht im Fokus: Machen wir die Dinge richtig (innerhalb des weiterhin bestehenden Systems bzw. der weiter bestehenden Unternehmenskultur.“ (ebd., S. 73)*

Veränderungen 2. Ordnung sind:

> *„[…] tiefgreifende, radikale Veränderungen, die das System selbst verändern, beispielsweise bestehende Strukturen und Prozesse zerschlagen, die Unternehmenskultur selbst tiefgreifend verändern. Dafür sind Musterbrüche im Denken und Handeln notwendig. Der VUKA-Kontext, beispielsweise der digitalen Transformation führt häufig (aber nicht immer und zwangsläufig) zu solchen Veränderungen. Hier steht im Fokus: Machen wir die richtigen Dinge?“ (ebd., S. 73)*

Die Kunst und Herausforderung – vor allem für leitende/steuernde Rollen und Funktionen – ist die notwendige Parallelität unterschiedlicher Arten der Veränderungsanforderungen mittels spezifischer Tools und Prozessen auf der Ebene von Individuen, Teams und der Gesam-

torganisation jeweils zu diagnostizieren und zu unterstützen. Folgende Skizze fasst das Konzept der Veränderungsintelligenz® zusammen und greift auf das in Kapitel 1.3.5 bereits ausgeführte Konzept der Ambidextrie zurück. Dieses ist hingegen für agiles Organisieren zwischen den Polen inkrementeller und radikaler Wandlungsfähigkeit eingebettet:

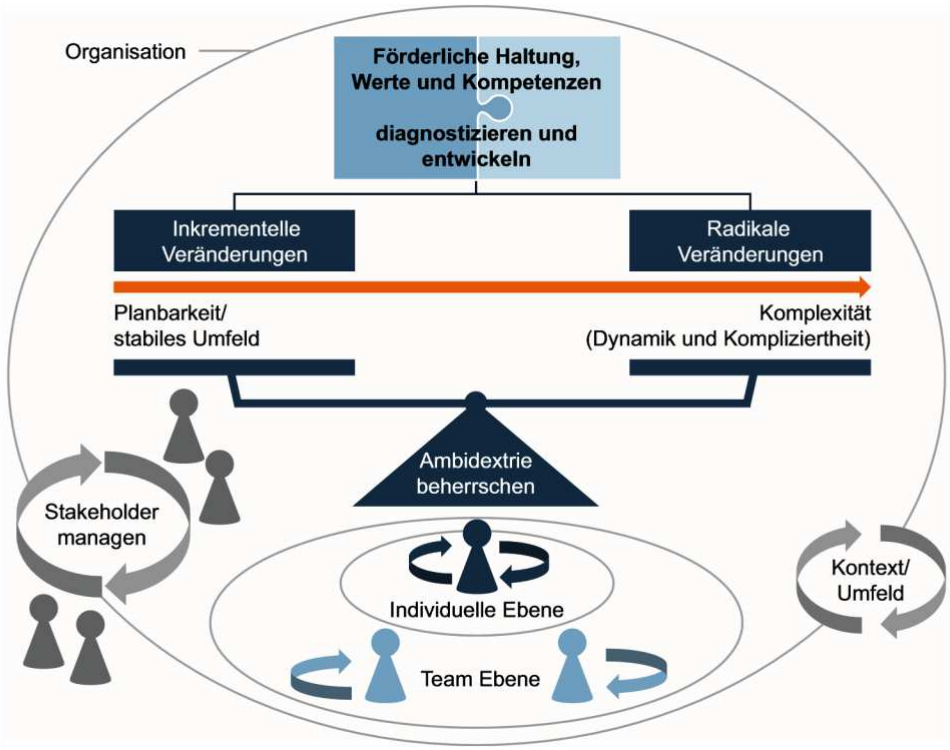


Abb. 8: Das Konzept der Veränderungsintelligenz im Überblick (Baltes/Freyth 2017, S. 76)

Eine Aussage von Markus Stelzmann (einem der zwei Regisseure der österreichischen Firma Telehaase), im Rahmen der Tele Tea Time am 29.11.2018, erscheint im Zusammenhang mit der Eingangsfrage bemerkenswert:

> *„Wir (Anm.: das Unternehmen Tele) sind in diesem System (Anm.: neue Organisationsform) gemeinsam sozialisiert. Wir können alles gemeinsam machen! Wenn wir uns entscheiden, ab morgen eine Bäckerei zu sein, dann können wir auch das! Der soziale Zusammenhalt ist unser Geschäftsmodell!“*

Stelzmann und andere Unternehmensvertreterinnen berichten an dem Abend von dem anstrengenden und auch durch eine Reihe von Niederlagen gekennzeichneten Transformationsprozess von einer klassischen Organisationsstruktur in eine neue agile Form des Arbeitens. Ein nicht zu verachtender Anteil an Mitarbeiterinnen hat das Unternehmen im Zuge dieses Prozesses auch verlassen. Die, die geblieben sind, teilen nun das Gefühl, gemeinsam etwas Revolutionäres in die Welt gebracht zu haben. Dieses Erfolgserlebnis und das intensive Arbeiten an der DNA der Organisation (an den Beziehungen und eigenen Rollen, an der Identität, dem Daseinszweck), haben die soziale Kohäsion gestärkt. Keine größeren unternehmensrelevanten Vorfälle vorausgesetzt, wird dieses gemeinsame Erlebnis zumin-

dest eine gewisse Zeit lang positiv auf die Geschäfts- bzw. Innovationsentwicklung nachwirken.

Der Zusammenhang zwischen inkrementeller und radikaler Innovationen durch agile Organisationen gilt erklärungswert und wird mit folgender Arbeitshypothese festgehalten:

- *Wenn inkrementelles Innovieren als kontinuierlicher Arbeitsprozess in eine Organisation eingeführt wird, dann wirken soziale Kohäsion und die laufende „Übung" im Verändern, positiv auf das Potenzial für disruptives Innovieren.*

Wie ist Innovationsmanagement in einem agilen Unternehmen organisiert?

Aktuell boomen Innovationsansätze, die vom Ansatz her bzw. methodisch gesehen agile Elemente praktizieren (etwa Service Design/Design Thinking, Co-Creation-Settings, Rapid Prototyping oder auch Scrum für die Steuerung von Konzeptentwicklungs- und Umsetzungsaktivitäten).

„Open Innovation"-Ansätze operieren – wie bereits in Kapitel 1.2.2 ausgeführt – nach der Überzeugung, dass ein Kollektiv zur Wissens- und Ideenerzeugung Mehrwert stiftet. In Zeiten, in denen das Experten-/Spezialwissen eines Unternehmens in der Lösung übergreifender Herausforderungen viel zu kurz gegriffen erscheint, spielen Durchlässigkeit bzw. das Management von Innovationspotenzial an den Schnittstellen von Systemen eine zentrale Rolle.

Wie lässt sich aber nun in der sich zunehmend verbreiternden Praxis agilen Organisierens Innovation/Innovationsentwicklung abbilden? Gibt es das überhaupt noch, ist es denn notwendig?

Aus dem bisher in der Arbeit aufgezeigten spezifischen Aspekten von agilen Organisationsformen und der Reihe an Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschieden zum Management von Innovationsaktivitäten, ergibt sich aus der Sicht der Verfasserin folgende Arbeitshypothese:

- *Auch wenn Unternehmen agil organisiert sind, braucht es explizite Strukturen, die methodisch und von ihrem Wirkungszweck auf (radikale) Innovationsaktivitäten spezialisiert sind.*

Mit diesen drei – aus der Theorie generierten – Arbeitshypothesen schließt der theoretische Teil dieser Arbeit, der schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet war, Grundlagenwissen aufzubereiten und eine erste Gegenüberstellung von agilem Organisieren und Innovationsmanagement vorzunehmen.

Teil II

Empirisch generierte Thesen und erste Schlussfolgerungen für die Innovationsarbeit der Caritas ED Wien

Worin liegt das Potenzial von agilem Organisieren für die Innovationsfähigkeit von großen Organisationen?

Was lässt sich aus den Erkenntnissen zum Potenzial von agilem Organisieren für das Innovationsmanagement der Caritas ED Wien ableiten?

4. Darstellung und Begründung der verwendeten Methoden

Folgend werden nun die, für eine Masterarbeit relevanten Aspekte zum Forschungsansatz, -design und zu den verwendeten Methoden ausgeführt.

4.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Jänner 2018 besucht die Verfasserin das Symposium der Akademie für Sozialmanagement mit dem Titel: „*Agile Organisationsformen – ein Lösung wofür? Navigation zwischen Sehnsucht und Heilsversprechen*“.

Am Podium sitzt u.a. Andreas Ahamer und berichtet von den ersten Erfahrungen der Firma Telehaase mit agilen Organisationsstrukturen. Sinngemäß sagt er:

> *„Nur weil wir unsere Form der Zusammenarbeit verändert haben, hat das noch nicht unsere Produkte verbessert!“*

Später findet sich die Verfasserin der vorliegenden Arbeit in einem kurzen Grundlagen-Workshop zur Soziokratie wieder. Dort entgegnet die Workshopleiterin Hemma Rüggen den vielen Fragen der Verfasserin sinngemäß:

> *„Claudia, Soziokratie versteht sich nicht als Innovationsmethode!“*

Zu der Zeit berichten Einzelpersonen innerhalb der Caritas von ersten praktischen Erfahrungswerten im Kennenlernen agiler Ansätze und Methoden. Eine bundesland- und bereichsübergreifende Austauschinitiative zur „Community of Practise“ wird von einer Kollegin aus der Österreichischen Caritas-Zentrale ins Leben gerufen und trifft sich regelmäßig virtuell.

Mit diesen ersten Praxisberichten und den Eindrücken des Symposiums, fällt der Entschluss, das Thema der Masterarbeit dem Zusammenhang zwischen „Agilen Organisationsformen und Innovation“ zu widmen.

4.1.1 Forschungsmotivation und Forschungsfrage

Nach Rücksprachen mit dem Innovationsteam der Caritas ED Wien, dem die Verfasserin angehört, verfestigt sich folgende Forschungsfrage:

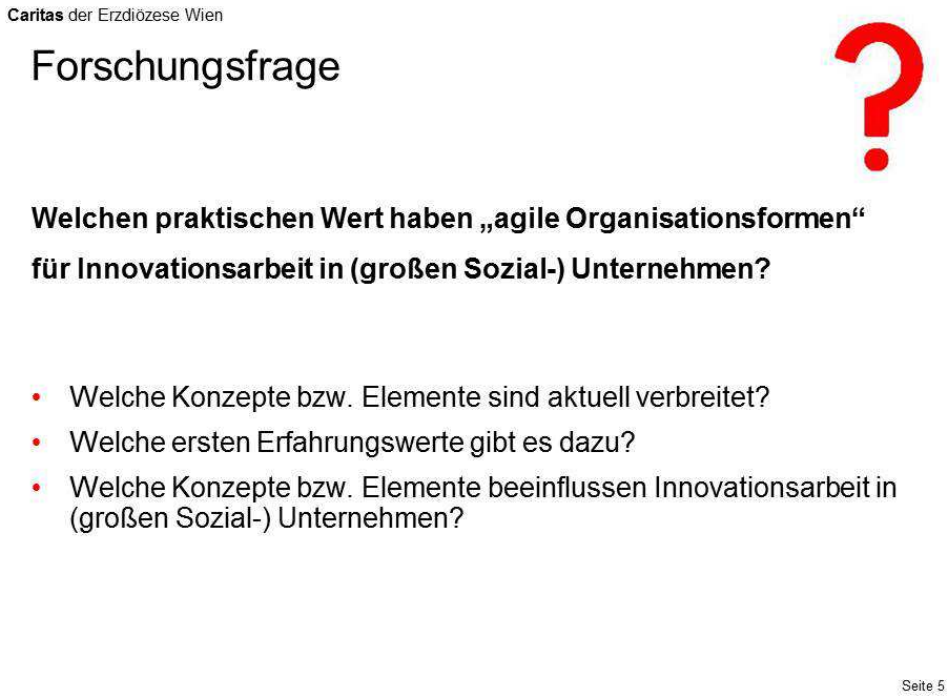


Abb. 9: Forschungsfrage (aus dem Konzept zur Masterarbeit, März 2018)

Die Antworten auf diese Fragen sollen dazu dienen, den Meinungsbildungsprozess des Innovationsteams zum agilen Organisieren zu unterstützen und mit theoretischen und praktischen Impulsen aus anderen Kontexten anzureichern.
Daraus erwächst die Idee, für die Beantwortung der Forschungsfrage andere Unternehmen aufzusuchen, die bereits fortgeschrittener in der Implementierung bzw. Transformation sind, als es die Caritas zu diesem Zeitpunkt ist.

4.1.2 Ursprüngliche Forschungsziele bzw. -design

Die Verfasserin verfügt im Frühjahr 2018, als sie die Forschung plant, über beinahe kein Vorwissen zu agilen Organisationsformen. Sie beschließt, auf dem Vorwissen und den ersten praktischen Erfahrungen innerhalb der Caritas aufzubauen und daraus abgeleitet, den weiteren theoretischen und praktischen Forschungsprozess zu konkretisieren.
In ersten „Blitzlicht-Interviews“ (Kurzinterviews) mit Praktikerinnen innerhalb der Caritas, sollen relevante Aspekte zu dem Thema erhoben und sondiert werden, u.a. sollen auch weiterführende Anknüpfungspunkte zu verbreiteten Konzepten, Empfehlungen zu praxiserfahrenen Unternehmen und gegebenenfalls Expertinnen-Kontakte eingeholt werden.
Bestenfalls lassen sich aus den Kurzinterviews erste Arbeitshypothesen ableiten zum Wirkzusammenhang zwischen Innovation und agilem Organisieren, die mittels Literaturrecherche und Empirie überprüft werden könnten.

Die Erkenntnisse aus der Hypothesenprüfung könnten anschließend wieder ins Ursprungssystem der Caritas zurückgespielt werden und den organisationalen Lernprozess zu dem Themenfeld befördern.

Caritas der Erzdiözese Wien

Forschungsziele
Gegenstand der MT

Theoretisch begründete Ziele	Empirisch begründete Ziele
Ziel 1: Es besteht ein theoretischer Überblick über die aktuell bedeutsamen Konzepte „agiler Organisationsformen".	Ziel 2: Es besteht ein Überblick über den aktuellen praktischen Einsatz der Konzepte bzw. einzelner Elemente „agiler Organisationsformen" in der Caritas ED Wien.
Ziel 3: Relevante Aspekte für Innovation* in (ggf. großen Sozial-)Unternehmen sind herausgearbeitet. *v.a. fördernde / hemmende Faktoren, Wechselwirkungen … auf die Innovationsfähigkeit, -kultur, -management (wird näher zu definieren sein)	Ziel 4: Hypothesen hinsichtlich relevanter Aspekte für Innovation* von „agilen Organisationsformen" werden in der Praxis „überprüft".
Ziel 5: Praktische Erkenntnisse aus den Interviews sind mit den theoretischen Konzepten verknüpft.	Ziel 6: Relevante Erkenntnisse/Ergebnisse sind in den Kreis der PraktikerInnen Caritas intern (ggf. auch extern) rückgekoppelt, diskutiert und bewertet.

Konzept MT, CAW Seite 6

Abb. 10: Forschungsziele (aus dem Konzept zur Masterarbeit, März 2018)

4.1.3 Zwischenreflexion und Kurskorrektur im Forschungsprozess

Zum einen stellt sich bereits während der ersten Blitzlichter heraus, dass das Vorwissen und die Vorerfahrungen weitaus weniger umfassend sind, als von der Verfasserin ursprünglich angenommen.

In Caritas internen Gesprächen, aber auch auf externen Veranstaltungen, in denen Praktikerinnen auftreten und ihre Erfahrungen aus ersten Implementierungsversuchen schildern, herrschen polarisierende Meinungen vor. Viele Schilderungen erscheinen wenig differenziert und entweder mit Überschwang oder verteufelndem Unterton konnotiert.

Mit dem Mangel an Wissen und Erfahrungen geht auch ein sehr uneinheitlicher und teilweise irreführender Gebrauch von Begriffen einher (z.B. wird oft von „Selbstorganisation" gesprochen und es ist offensichtlich individuelles Zeitmanagement damit gemeint). Und es gibt wenig Orientierung durch vergleichbare Best-Practise-Beispiele, zumindest wird das häufig auf unterschiedliche Kontextbedingungen zurückgeführt (so sei etwa das Buurtzorg-Modell in einem komplett anderen Kontext realisierbar, nicht aber im Sozialsystem von Österreich).

Die wenigen Praxisbeispiele, die sich als solche „outen“, erlangen schnell hohen Bekanntheitsgrad. Es werden somit immer wieder dieselben Sprecherinnen vor den Vorhang geholt und manchmal wirkt es so, wie wenn der öffentliche Charakter auch Erfolgsdruck auf die Beispiele ausübt.
Aus den Beobachtungen zieht die Verfasserin folgenden Schluss:
Die Umsetzungsversuche in größeren Unternehmen sind mitten im Laufen und die positiven sowie negativen Erfahrungen sind noch nicht als Lernerkenntnisse, zu denen man in kritische Distanz gehen kann, integriert. Der Zeitpunkt, um nach potenziell „objektivierbaren“ Erfahrungen in weiteren Unternehmensaufgaben – etwa der Innovationsentwicklung – zu fragen, erscheint zu früh gewählt.
Der Verfasserin wird im Laufe der Caritas internen bzw. Caritas nahen Blitzlichter aber auch bewusst, wie sehr der gemeinsame Organisationsintergrund dabei behilflich ist, zumindest im Themenfeld „Innovation“ einander begriffsinhaltlich zu verstehen.

Die erste Literaturrecherche weist noch auf keine empirischen Daten hin, die sich explizit dem Zusammenspiel von agilem Organisieren und Innovationsaktivitäten widmen. Es gibt lediglich eine Reihe an Praxisbücher zur Einführung von agilen Ansätzen und Tools und vereinzelt ein paar Texte von Beratungsunternehmen.

4.1.4 Forschungshypothese und neue Forschungsfragen

Auf Basis der Beobachtungen und der subjektiven Eindrücke, trifft die Verfasserin die Entscheidung den Forschungsprozess darauf zu beschränken, Grundlagenwissen aufzubereiten und zueinander in Beziehung zu setzen. Aus dem empirischen Material sollen erste Thesen zum Wirkzusammenhang zwischen agilem Organisieren und Innovationsfähigkeit abgeleitet werden. Diese können für eine tiefgreifendere Beforschung an anderer Stelle dienlich sein.
Die bereits in der Einleitung angeführte Forschungshypothese steckt den Erkenntnisrahmen der vorliegenden Arbeit ab:

Je mehr Merkmale **agilen Organisierens**
in einem großen **Unternehmen** verwirklicht sind,
desto höher ist die **Innovationsfähigkeit des Unternehmens**.

Folgende daraus abgeleitete Forschungsfragen, strukturieren den Aufbau der schriftlichen Arbeit:

- *Was trägt zur Innovationsfähigkeit in großen Unternehmen bei?*
- *Was ist charakteristisch für agiles Organisieren?*
- *Worin liegt besonderes Potenzial von agilem Organisieren für die Innovationsfähigkeit von großen Organisationen – am Beispiel der Caritas ED Wien?*

- *Was lässt sich aus den Erkenntnissen zum Potenzial von agilem Organisieren für das Innovationsmanagement der Caritas ED Wien ableiten?*

Die ersten beiden Fragen wurden bereits mittels Literaturanalysen bearbeitet und in den Kapiteln davor ausgeführt. Die Quintessenz aus der theoretischen Bearbeitung wurde in Form der drei allgemeinen und aus der Theorie abgeleiteten Arbeitshypothesen im Kapitel 3.4 festgehalten.
An die zwei letztgenannten Forschungsfragen versucht sich die Verfasserin nun empirisch, im Kontext eines konkreten Unternehmens anzunähern. Die restliche Arbeit dient zur Erläuterung dieses Vorganges und zur Darstellung der Ergebnisse.

4.2 Forschungsansatz und methodisches Vorgehen

Mit ersten, aus der Empirie gewonnenen Thesen, soll zur Theoriebildung beigetragen werden (vgl. Lamnek 2010, S. 107). Thesen und Hypothesen sind in diesem Zusammenhang nicht dazu da, Theorie zu überprüfen, sondern diese aus dem Material heraus zu entwickeln (vgl. ebd., S. 100).
Es ist naheliegend, dass ein qualitatives Forschungsverständnis die Basis des Forschungsvorhabens bildet sowie qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden zur Erkenntnisgenerierung gewählt werden.
Diesem Grundverständnis folgend, spricht die Verfasserin von „Forschungspartnerinnen“ (Interviewpersonen) und sieht diese als „erkennende Subjekte“, deren soziales Handeln vom jeweiligen situativen Kontext abhängig ist (vgl. Lamnek 2010, S. 30) und für deren Deutung und Interpretation ihrer Alltagswelt alleine sie die Expertinnen sind (vgl. ebd., S 289).

> *„Das Forschungsziel qualitativer Forschung besteht darin, die Prozesse zu rekonstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in ihren sinnhaften Strukturierungen hergestellt wird.“ (ebd., S. 30)*

Hermeneutisch verstehend, d.h. die hinter den sprachlich verwendeten Symbolen liegenden Sinnstrukturen interpretierend, wird dabei induktiv vorgegangen und von Einzelfällen auf das Allgemeine geschlossen (ebd., S. 54).

4.2.1 Auswahl der Forschungspartnerinnen

Die Auswahl der Interviewpersonen erfolgt für diese Arbeit nicht zufällig, sondern dem „Theoretical Sampling“ folgend. Dazu sammelt die Verfasserin die Namen von Praktikerinnen innerhalb der Caritas ED Wien und nahe stehender Einheiten (z.B. aus anderen Caritas Diözesen, der österreichischen Caritas Zentrale, der Casa GmbH – eine Beteiligungsgesellschaft der Caritas). Nebst einer möglichst breiten Streuung über die Organisationsstruktur,

gilt es lediglich drei Grundvoraussetzungen zu erfüllen, um für die Auswahl als Gesprächspartnerin in Frage zu kommen:

- Erste praktische Eigenerfahrungen und/oder Fremdbeobachtungen im eigenen Handlungsfeld zu agilem Organisieren
- Der Caritas interne Begriffsgebrauch von „Innovation“ und „Innovationsmanagement“ ist vertraut
- Es besteht die Bereitschaft für ein persönliches „Blitzlicht“

Mit 14 Praktikerinnen wurde Kontakt aufgenommen und mit 13 davon wurde ein persönliches Gespräch geführt. Hier eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale der Forschungspartnerinnen:

- Sieben Männer, sechs Frauen
- Zehn Personen haben Personalverantwortung; jene Kolleginnen ohne Personalverantwortung sind in Expertinnenfunktionen
- Alle sechs Unternehmensbereiche sind mindestens einmal vertreten in der Stichprobe, ergänzt durch zwei Stabsfunktionen, einer Vertreterin aus der Österreichischen Caritas Zentrale, einem Kollegen aus einer anderen Caritas Diözese und einem Kollegen aus der Casa GmbH
- Vier Gesprächspartnerinnen bekleiden explizit eine Innovations-Funktion

4.2.2 Durchführung der Kurz-Interviews

Im Zeitraum zwischen 6. Februar 2018 und 6. März 2018 wurden 11 Interviews geführt; 2 davon mit jeweils zwei Forschungspartnerinnen zusammen. Die Gespräche dauern zwischen 25 und 99 Minuten, im Durchschnitt 45 Minuten und werden mit einer Ausnahme (in einem Restaurant) in unterschiedlichen Büroräumlichkeiten der Caritas geführt.

Für die problemzentrierten Interviews wird ein Leitfaden verwendet, der im Anhang dieser Arbeit angefügt ist.

Die Gespräche werden mit dem Einverständnis der Gesprächspartnerinnen auf Tonband aufgenommen.

4.2.3 Auswertung der Kurz-Interviews

Die Interviews werden von der Verfasserin selbst nach den Transkriptionsregeln der Universität Wien in ein schriftliches Transkript überführt. Dieses 105-seitige Transkript ist hinsichtlich darin genannter Namen anonymisiert und ist durch die Verfasserin archiviert.

Entlang des Interviewleitfadens wird in einer ersten Gesamtsichtung des Materials, eine Themenmatrix erstellt, die als erster grober Raster für die Auswertungskategorien dient.

In einer weiteren Durcharbeit des Materials im Qualitativen Datenanalyse-Programm MaxQDA, entsteht ein differenzierteres Kategoriensystem, das ebenfalls im Anhang zu finden ist.
Den definierten Kategorien werden prägnante Interviewzitate zugewiesen. Die Kategorien werden im nächsten Schritt inhaltsanalytisch zusammengefasst und folgend der Interpretation unterzogen.

4.2.4 Erläuterung zur Darstellung der Ergebnisse

Wie bereits weiter oben ausgeführt, wird zum Zweck der Theoriebildung ein interpretativ hermeneutisches Vorgehen gewählt. Es geht dabei um die qualitative Vielfalt der Phänomene, die aus der Sicht von Praktikerinnen zum Forschungsgegenstand im Forschungsfeld Bedeutung haben. Mengenmäßige Verhältnisse zu den genannten Phänomenen werden nur dann explizit angegeben, wenn sie aus der Sicht der Verfasserin den Erkenntniswert der ausgewählten Ergebnisse erhöhen.
Nachdem im Kapitel 5 das Forschungsfeld und die Rolle des Forschungsgegenstandes in diesem Kontext (Innovationsmanagement im Unternehmen Caritas) expliziert werden, sind im Kapitel 6 die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt. Kernstück bilden die 10 Thesen (siehe Kapitel 6.2.2).

5. Charakterisierung des Forschungsfeldes

„Caritas heißt Not sehen und handeln."

(https://www.caritas-wien.at/ueber-uns/, Zugriff am 16.3.19)

Die Caritas ED Wien wurde beispielhaft für eine große Sozialorganisation zur Beantwortung der Forschungsfrage gewählt. Folgend wird das Unternehmen, dessen Grundauftrag und es werden die wesentlichen Organisationsstrukturen skizziert.

Etwas umfassender fällt weiter unten der Abschnitt zur Innovationsarbeit bzw. zur Innovationsabteilung der Caritas ED Wien aus.

5.1 Das Unternehmen Caritas ED Wien

„ED" in Caritas ED Wien steht für „Erzdiözese" und gibt das Gebiet an, in dem die Wiener Caritas in Österreich tätig ist. Dieses umfasst das Bundesland Wien und den östlichen Teil von Niederösterreich. Etwa 5.500 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und nochmals etwa dieselbe Anzahl an Freiwilligen sind in mehr als 200 Einrichtungen über dieses Gebiet verteilt tätig. Zudem wird die Caritas als Hilfsorganisation der Katholischen Kirche von etwa 7.800 Menschen, die sich ehrenamtlich in pfarrlichen Caritas-Projekten engagieren, unterstützt (vgl. https://www.caritas-wien.at/ueber-uns/ und https://wirkungsbericht.caritas-wien.at/finanzbericht.html#LinkToVideo, Zugriff 16.3.19).

Alle lokalen Caritasverbände, plus die Österreichische Caritas Zentrale operieren als eigenständige Organisationen in den jeweiligen diözesanen Gebieten Österreichs. Die lokalen Caritasverbände bilden gemeinsam die Caritas Österreich, die wiederum Teil der Caritas Internationalis ist, die weltweit agiert (vgl. ebd.).

Die Österreichische Caritas Zentrale sorgt für einen einheitlichen medialen Außenauftritt (etwa bei österreichweiten Kampagnen) und koordiniert die Auslands- und Katastrophenhilfe.

Michael Landau ist als Direktor der Caritas ED Wien oberster Kopf des Unternehmens und wird vom Erzbischof von Wien bestellt. Gleichzeitig ist Michael Landau seit 2013 Caritas Österreich Präsident und somit Sprecher der österreichischen Caritas Direktorinnen-Konferenz.

In seiner Funktion als Caritas Direktor wirkt Michael Landau vor allem an strategischen Entwicklungen mit und übernimmt eine große Bandbreite politischer und repräsentativer Aufgaben innerhalb und vor allem auch außerhalb der Organisation.

Die operative Leitung des Unternehmens Caritas obliegt den zwei Generalsekretären Klaus Schwertner und Alexander Bodmann, die sich alle Aufgabenfelder und Bereiche der Organisation in ihrer Hauptverantwortung aufgeteilt haben. Sie bilden die Geschäftsführung des Unternehmens.

5.1.1 Die Arbeitsbereiche der Caritas ED Wien

Weiters ist die Caritas in sechs operative Bereiche gegliedert, die sich nicht nur in ihren Zielgruppen und somit Handlungsfeldern unterscheiden, sondern auch in ihrer Mitarbeiterinnenanzahl:

Der Bereich „Pflege“

Der Großteil der etwa 2.300 Mitarbeiterinnen ist in der stationären (Pflegewohnhäuser) und mobilen Pflege tätig. Das Angebot finanziert sich hauptsächlich über die individuellen Tagessätze der betroffenen pflegebedürftigen Menschen (Pflegegeld je nach Pflegestufe oder selbstzahlend).

Zu einem großen Teil auf Spenden angewiesen ist das Angebot der mobilen Hospizbegleitung, das überwiegend von qualifizierten Freiwilligen umgesetzt wird. Daneben gibt es noch weitere Services, wie etwa das Notruftelefon oder auch die Angehörigenberatung.

Die Mehrheit der Mitarbeiterinnen ist pflegespezifisch ausgebildet. Die Strukturen der „Stationen“ bzw. „Wohnbereiche“ und „Stützpunkte“ sind – u.a. aufgrund der gesetzlichen Anforderungen – an allen Standorten im Wesentlichen vergleichbar. Vor allem in der mobilen Pflege sind ein Großteil der Beschäftigten über die mehrmonatige Ausbildung zur Heimhilfe in dieses Arbeitsfeld gekommen; oftmals im zweiten Bildungsweg.

Der Bereich „Hilfe in Not“

Dieser Bereich ist in sich nochmals in vier Teilbereiche organisiert: „Arbeit und Chance“, „Familie und Beratung“, „Obdach und Wohnen“, „Asyl und Integration“. Es gibt zwar eine Menge an Zielgruppenüberschneidungen über die Teilbereiche, dennoch geben u.a. die spezifischen Angebotsanforderungen, aber vor allem auch die diversen Finanzierungslogiken (Tagessätze, Fördertöpfe der Stadt, Bund, EU etc., bis hin zu rein spendenfinanzierten Finanzmitteln) den Subeinheiten einen je eigentümlichen Charakter, der die Arbeitsweise bestimmt.

Die etwa 1.700 Mitarbeiterinnen sind zu einem Großteil Sozialarbeiterinnen oder bringen andere psychosoziale Ausbildungshintergründe mit. Aber auch Juristinnen (für unterschiedliche rechtliche Beratungen), Dolmetscherinnen oder auch Quereinsteigerinnen aus Gewerbeberufen (Handwerk, Gastronomie v.a. in den Arbeitsprojekten), ergänzen die Belegschaft.

Der Bereich „Menschen mit Behinderung“

Das Angebot des Bereiches richtet sich schwerpunktmäßig an Kinder und Erwachsene mit Behinderung und an manchen Stellen auch an Menschen mit psychischen Erkrankungen.

Es gibt Wohnmöglichkeiten, Tagesstätten und Angebote zur beruflichen Ausbildung und Integration. Etwa 1.000 Mitarbeiterinnen, größtenteils mit einer Ausbildung in der Behindertenarbeit bzw. Sonderpädagogik, betreuen und begleiten in den Einrichtungen oder setzen sich

in Projekten für mehr Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe von behinderten Menschen ein.

Der Bereich „Gemeinwesenarbeit“

Die Gemeinwesenarbeit vereint ganz unterschiedliche Projekte aus dem Sport/Bewegungs-, Kunst-, Kultur-, Sozialbereich, sie engagiert sich in Stadtteil- und Grätzlentwicklungsvorhaben und in den Pfarrstrukturen. Die Angebote sind nicht auf die Nothilfe ausgerichtet, sondern auf die Stärkung von Gemeinschaft(en), u.a. auch durch die Unterstützung (zivil)gesellschaftlicher Initiativen und durch die Koordination des großen Teils der Freiwilligenarbeit.

So bunt wie das Aufgabenspektrum ist, sind auch die Berufsbiographien der etwa 100 Mitarbeiterinnen. Ein Gutteil ist in einem Sozialberuf ausgebildet. Es gibt jedoch auch einige Architektinnen bzw. Stadtplanerinnen, Sportlerinnen sowie eine Vielzahl an Künstlerinnen.

Dieser relativ junge und hochinnovative Bereich ist am stärksten den politischen Veränderungen unterworfen. Projektfinanzierungen sind vielerlei zeitlich befristet und Fördertöpfe u.a. auch an politische Machtverteilungen geknüpft.

Der Bereich „Auslandshilfe“

Die etwa zehn Mitarbeiterinnen der Caritas ED Wien Auslandshilfe initiieren und koordinieren Projekte in den Schwerpunktländern Ukraine, Moldau und im Südsudan. Die Projektinhalte bzw. -ziele bedienen globale Themen wie Armut, medizinische Versorgung, Bildung, Kinder-Schutz etc. und werden stets über lokale Partnerinnen-Organisationen vor Ort durchgeführt.

Die Gelder werden größtenteils aus EU-Fördercalls, Stiftungen oder Spendenkampagnen lukriert.

Der Bereich „Akut- und Katastrophenhilfe“

Die Etablierung dieses Aufgabenfeldes geht auf die weltweiten Fluchtbewegungen 2015 zurück. Zu dieser Zeit war auch die Caritas gefordert, schnell und unbürokratisch Akuthilfe zu leisten; sei es an den Bahnhöfen oder durch die Errichtung von Notunterkünften.

Aktuell „ruht“ der operative Betrieb des Bereiches und beschäftigt kein eigenes Personal. Aus den Erfahrungen der jüngsten Zeit wurden bzw. werden aktuell Katastrophenhilfe-Strukturen und -Pläne entwickelt, die im Ernstfall unmittelbar aktiviert werden können.

Die bereits benannten Unterschiede der Bereiche zeichnen sich im Binnenleben und den Verbindungen mit den relevanten Umwelten in und außerhalb des Unternehmens ab. Die Größe und das Aufgabenspektrum stellen die Bereiche auch vor ganz unterschiedliche strukturelle Herausforderungen. Während etwa in den drei letztgenannten Bereichen zwischen der Ebene der Geschäftsführung und der Mitarbeiterin an der so genannten „Basis“ eine bis

maximal drei weitere Berichtsebenen sind, findet man in den drei erstgenannten Bereichen mittlerweile an mancher Stelle bis zu fünf Hierarchieebenen.

5.1.2 Die zentrale Steuerungsstruktur der Caritas ED Wien

Die obersten Steuerungsgremien des strategischen und operativen Geschäftes bilden, jeweils unter Einbeziehung der Geschäftsführung, folgende Gremien:

- Das „Strategieteam“: Dieses bearbeitet drei Mal jährlich gemeinsam mit dem Caritas Direktor, den Bereichsleitungen und ausgewählter Stabsfunktionen, strategische Themen des Unternehmens.
- Das „Managementteam“: Dieses Team der Bereichsleitungen und bestimmter Stabstellen trifft sich in regelmäßigen Abständen, zu kurzen Zeitfenstern, um operative Belange des Unternehmens zu besprechen und zu entscheiden.

Unterstützt werden die Einrichtungen bzw. Leitungskräfte durch eine Reihe von – für (Sozial-) Organisationen in der Größe – typischen Service- und Stabstellen, wie: Human Ressourcen, Fundraising, Marketing, Controlling, IT etc.
Für den Sozialbereich pionierhaft ist die Service- bzw. Stabstelle für Innovation der Caritas ED Wien.

5.2 Die Innovationsabteilung der Caritas ED Wien

Auf den nun folgenden Seiten wird ein Eindruck zur geschichtlichen Entwicklung, zur Arbeitsweise, zur Struktur und den spezifischen Rahmenbedingungen der Innovationseinheit dargestellt.

5.2.1 Geschichtlicher Abriss

Vor etwas mehr als zehn Jahren vollzieht die Caritas ED Wien einen Geschäftsführungswechsel. Zwei Mittdreißiger und langgediente Leitungskräfte der Caritas bekommen nun in der Rolle der Geschäftsführer Gelegenheit, ihre – aus der Perspektive der Autorin – sehr unterschiedlichen Kompetenzen und Leidenschaften in die Gestaltung und Steuerung des Unternehmens einzubringen.
Auf ihre Initiative hin wird kurze Zeit später die Stabstelle „Innovation und Organisationsentwicklung“ strukturell verankert, mit bestimmten Aufgaben seitens der Geschäftsführung betraut und mit Ressourcen ausgestattet.

> *„Im Selbstverständnis der Caritas Wien hatte Innovation seit jeher ihren Platz. Allerdings sind Innovationen in der Vergangenheit in der Regel evolutionär entstanden und haben sich in der Organisation mehr oder weniger ungesteuert durchgesetzt. Die Organisation war bis dahin weder darauf bedacht, entsprechende fördernde Rahmenbedingungen zu schaffen, noch die innovativen Ideen strategisch auszuwählen.“* (Millner/Pomper 2019, S. 338)

Ära 1: Die Innovationsabteilung als Innovationsentwicklerin

Über viele Jahre agiert diese Einheit ähnlich einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung, wie man das Prinzip aus Wirtschaftsunternehmen kennt. Es werden – unter Einbindung von Expertinnen und eher „im stillen Kämmerlein“ – Konzepte entwickelt und ins Laufen gebracht. Bei positiv erwartbarer Wirkung, werden die Projekte ab einem bestimmten Reifegrad in die Linie integriert.

Für die Organisation bringt diese Vorgehensweise u.a. vorerst Entlastung. Teams bzw. deren Leitungskräfte müssen nicht im engen Personal- und Budgetkorsett – das an vielen Stellen an Klientinnen-Tagessätze, Fördervorgaben etc. gebunden ist – Zusatzaufgaben zur Weiter- oder Neuentwicklung von Angeboten übernehmen.

In dieser Zeit gibt es ein paar nennenswerte Erfolgsbeispiele (z.B. das Projekt Le^{+}O, mag*das)* und es entsteht wechselseitiges Vertrauen. Auf Seiten der Innovationsabteilung kondensiert sich zudem Prozess- und Methodenwissen zur Innovationsentwicklung.

Im Zuge dieses Vorgehens zeigen sich auch ein paar Schattenseiten. Die spezifische Art des Personalressourcen-Einsatzes des Innovationsteams (in etwa 2,5 Vollzeitäquivalente) determiniert die Anzahl an Projekte, die gleichzeitig bearbeitet werden können.

Weiters wird in dieser Phase auf das breite Fach- und Erfahrungswissen der Belegschaft marginal zurückgegriffen. Die Fachbereiche sind an der Entwicklung nicht beteiligt, was dazu führt, dass die „Ownership“ fehlt. Es gibt Brüche an den Schnittstellen zwischen dem neuen Projekt und der bestehenden Struktur, d.h. die Verankerung der Innovation in die Stammorganisation gelingt manchmal besser, manchmal schlechter.

2014 unterzieht sich die Caritas ED Wien einem Strategieprozess, der nicht nur die Ausformulierung eines strategischen Zieles zu Innovation zur Folge hat, sondern auch die Kursrichtung der Innovationsabteilung neu festlegt.

Abb. 11: Strategielogo der Caritas ED Wien

*Die Caritas übernimmt kontinuierlich und erfolgreich **innovative Angebote** ins **Regelangebot** zum **Nutzen ihrer Zielgruppe.***

Caritas ED Wien Strategisches Ziel Nr. 6 - Innovationsstrategie

Ära 2: Die Innovationsabteilung als Prozessdesignerin und -begleiterin

Die Erfüllung der Innovations-Aufgaben soll künftig unter Einbindung der Gesamtorganisation vollzogen werden. Zur Entfaltung und Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens, wird ein Programm entwickelt, das den Arbeitsplan der Stabstelle bis 2020 weitestgehend bestimmt. Im Wesentlichen werden nun Personalkapazitäten von etwa zweieinhalb Vollzeit-

stellen mit folgenden Aufgaben belegt: Innovationsförderliche Strukturen und Prozesse zu etablieren, Methodenkompetenzen aufzubauen, positiv auf die Unternehmenskultur einzuwirken und sich extern mit innovationsrelevanten Anknüpfungspunkten zu vernetzen.

5.2.2 Strategische Elemente für die Innovationsarbeit in der Caritas

Zur Verankerung von Innovation in der Unternehmensstrategie, haben manche Bereiche weitere strategische und operative Ableitungen für deren individuelle Innovationsarbeit getroffen. Florian Pomper, der Leiter der Innovationsabteilung ist Mitglied des Strategieteams und größere Vorhaben werden in strategischer Abstimmung mit den jeweiligen Bereichsleitungen und/oder der Geschäftsführung initiiert und geplant.

5.2.3 Kulturelle Elemente für die Innovationsarbeit in der Caritas

Rasch nach der Neuausrichtung der Innovations-Einheit formuliert das Innovationsteam Leitwerte und hält diese wie folgt fest:

Abb.: 12: Die sieben Leitwerte der Innovationsstrategie 2020 (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

Diese Leitwerte (detaillierte Ausführung siehe Millner/Pomper 2019, S. 347ff) sind nicht nur handlungsleitend in einzelnen Projekten, sondern verwirklichen sich in den Struktur- und Prozessentwicklungen, deren (Zwischen-)Ergebnis folgend dargestellt wird.

5.2.4 Strukturelle Elemente für Innovationsarbeit in der Caritas

In den vergangenen Jahren haben sich Strukturen zur bereichsinternen und -übergreifenden Innovationsarbeit herausgebildet und mittlerweile gefestigt. Dazu zählen unter anderem die so genannten „Innovationsbeauftragten“.

Aus den vier großen Bereichen Pflege, Hilfe in Not, Menschen mit Behinderung und Gemeinwesenarbeit, gibt es je eine Person, deren Arbeitszeit mit durchschnittlich zehn Wochenstunden für Innovationsaufgaben „reserviert“ ist und aus der Innovations-Kostenstelle finanziert wird. Diese Kollegin ist zum einen direkt unter der jeweiligen Bereichsleitung mit Qualitätsmanagementthemen und/oder Projektentwicklungsaufgaben betraut und vertritt ihren Bereich in Innovationsaufgaben bzw. zentrale Innovationsaufgaben im Bereich.

Das Kernteam der Innovation ist somit um die vier Personen erweitert, mit denen sie nicht nur gemeinsam Projekte durchführt, sondern auch regelmäßig Klausuren abhält. In dieser Form ist eine bereichsübergreifende Bearbeitung der Themen sichergestellt und es kann wechselseitiges Lernen voneinander stattfinden.

Die Innovationsbeauftragten genießen in ihren Bereichen einen hohen Bekanntheitsgrad und sind erste Anlaufstelle für Innovationsthemen für Mitarbeiterinnen und das Management.

Zwei der Bereiche verfügen über transparente Systematiken für einen laufenden Check von eintreffenden Ideen und zu bearbeitenden Innovationsthemen.

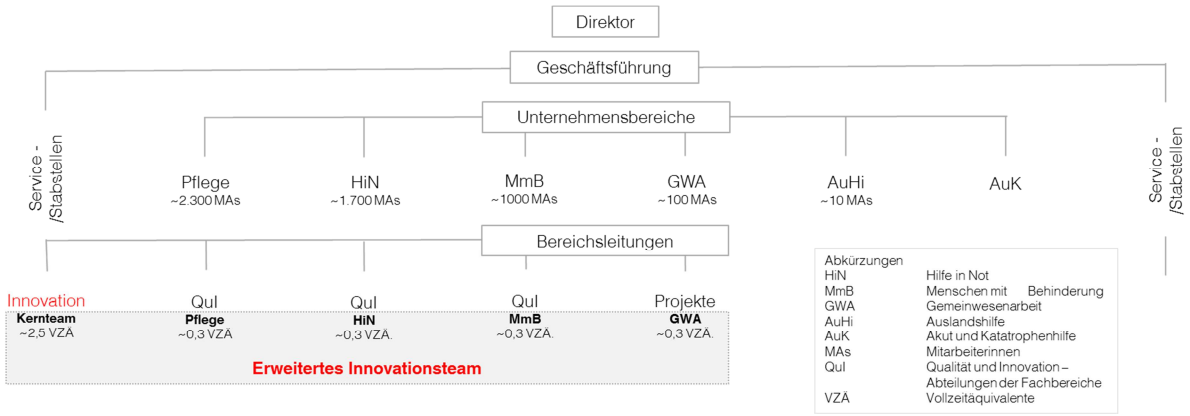


Abb.: 13: Strukturelle Verankerung der Innovationsabteilung (eigene Darstellung)

5.2.5 Prozesshafte Elemente für Innovationsarbeit in der Caritas

Auf Prozessebene haben sich im Wesentlichen zwei Ablaufvarianten herausgebildet (vgl. Millner/Pomper 2019, S. 350ff):

A) Individuelle Innovationsprozesse: Auftragsprojekte

Diese Projektart funktioniert nach dem Pull-Prinzip. Ausgangspunkt ist der Bedarf an Unterstützung, den eine Leitungskraft oder deren Team wahrnimmt. Der Unterstützungsbedarf bezieht sich in der Regel auf einen spezifischen Prozessabschnitt am Weg zur Innovationsentwicklung oder auf den Gesamtprozess.

Zumindest eine Kollegin des Innovationsteams – in manchen Fällen im Tandem mit der jeweiligen Bereichs-Innovationsbeauftragten – übernimmt den Auftrag. Zu den wesentlichen Aufgaben gehört dabei: Den Auftrag zu klären (manchmal in mehreren Schleifen), in enger Abstimmung mit der Auftraggeberin ein passendes Prozessdesign zu erstellen, entsprechende Teams (manchmal auch unter Einbindung externer Quellen) zusammenzustellen, unterschiedliche Bearbeitungsformate – unter anderem auch für Entscheidungsprozesse – zu entwickeln und zu moderieren.

Im Laufe der Jahre hat sich das Innovationsteam einen idealtypischen Prozessablauf zur Bearbeitung zurechtgelegt, der individuelle Orientierung und ein gemeinsames Verständnis bietet:

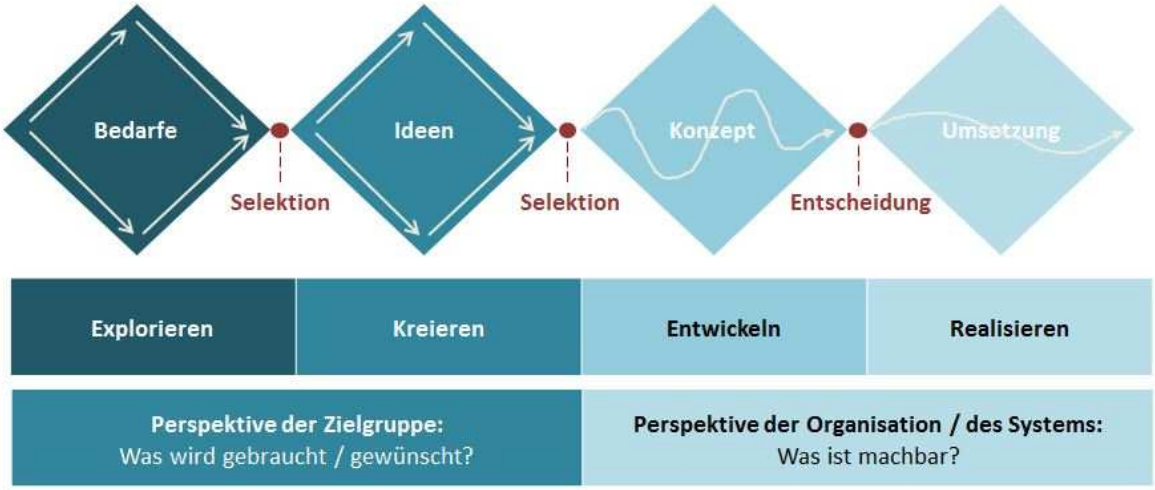


Abb. 14: Innovationsprozess der Caritas ED Wien (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

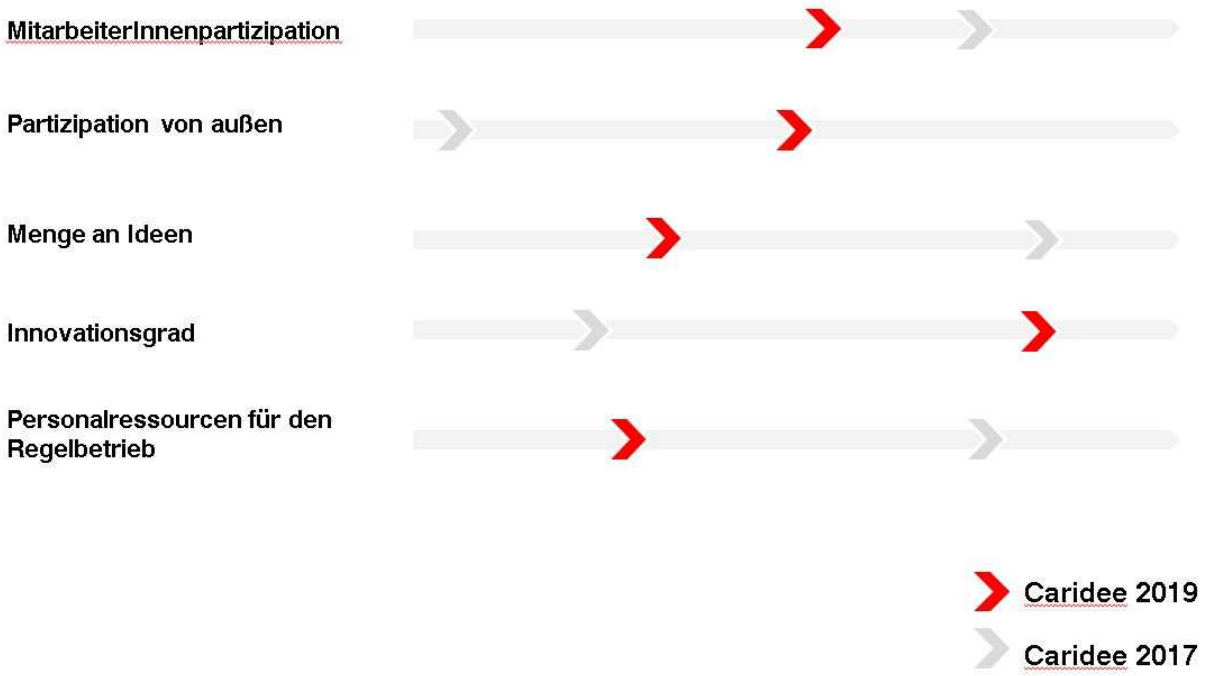
Die Logik dieses Prozessmodelles folgt dem Service-Design-Ansatz, der mittlerweile in der Innovationsszene weit verbreitet ist und ein agiles Methodenrepertoire und Prozessverständnis bereithält (siehe beispielsweise: „Digital Innovation Playbook“ – Dark Horse 2016).

Das erweiterte Innovationsteam hat 2018 eine Inhouse-Grundlagenschulung erhalten und einzelne Kolleginnen qualifizieren sich über individuelle Fortbildungen und Praxisprojekte laufend weiter in diesem Ansatz.

B) Allgemeiner Innovationsprozess: Die Caridee

2017 findet erstmals ein Caritas Wien weiter Innovationsprozess statt. Zu dieser Zeit wird mit relativ hohem Kommunikationsaufwand versucht, möglichst allen Mitarbeiterinnen die Mög-

lichkeit zu bieten, sich an dem Prozess zu beteiligen. Das Vorgehen ist von der Annahme geleitet, dass Mitarbeiterinnen wichtige Wahrnehmungsquellen von Zielgruppenbedarfen und gegebenenfalls auch Quellen für Innovationsideen sind.
Zu diesem Zwecke werden einige Kanäle neu entwickelt, wie etwa die online Innovationsplattform im – damals gerade erst etablierten – Intranet der Caritas.
Der Caridee-Prozess durchläuft ebenfalls bestimmte Phasen, hat sich jedoch in der individuellen Ausgestaltung der einzelnen Abschnitte von 2017 bis zum erneuten Durchlauf 2019 verändert bzw. weiterentwickelt (für eine vertiefte Beschreibung der einzelnen Prozesselemente und Lernerkenntnisse aus dem 1. Durchlauf siehe Millner/Pomper 2019). Aus den Lernerfahrungen des ersten Durchganges, ergeben sich u.a. Adaptierungen in Ziel-Parametern des Prozesses:



Tab. 15: Zielparameter Caridee Prozess 2017/2019 (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

Während im ersten Durchgang der Fokus auf breite Mitarbeiterinnen-Involvierung war *(„Jede Idee ist willkommen!“),* liegt der Schwerpunkt im zweiten Durchgang auf der Entwicklung möglichst „radikaler“ Ideen:

Abb. 16: Caridee Kampagnen-Plakate – rechts: 2017, links: 2019 (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

Um diesen Anspruch zu erfüllen, erarbeitet das Innovationsteam gemeinsam mit dem Management sogenannte Fokusthemen (z.B. soziale Isolation im Alter, leistbares Wohnen, Digitalisierung etc.). Diese abstrahierten Themen fassen zum einen konkrete Zielgruppen-Bedarfe der Caritas Praxis und zum anderen strategische Überlegungen des Unternehmens zusammen, zu denen es in Zukunft (nachhaltige) Lösungen braucht.

Bereits während der Ideenfindungsphase werden diese Themen etwa auf der sogenannten „Innovation-Challenge“ als Ausgangs- bzw. Anknüpfungspunkt zur Ideenentwicklung präsentiert (Kurzfilm siehe https://www.youtube.com/watch?v=TF4elTgIQec&feature=youtu.be, Zugriff 24.3.2019). Dieses Veranstaltungsformat, bei dem etwa 130 interne und externe Praktikerinnen und Expertinnen eineinhalb Tage zusammenkommen, mit dem Ziel Ideen zu entwickeln, markiert 2019 das Kick-off zur Ideeneinreichungsphase für die Gesamtorganisation.

Mit diesem Vorgehen wird unter anderen das Ansinnen verfolgt, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt externe Perspektiven in den Prozess zu integrieren. Die Caritas Innovationsarbeit verspricht sich davon, in ihren herkömmlichen Denkmustern irritiert und mit externem Know-How und weiterführenden Netzwerken der vielen und diversen Beteiligten angereichert zu werden.

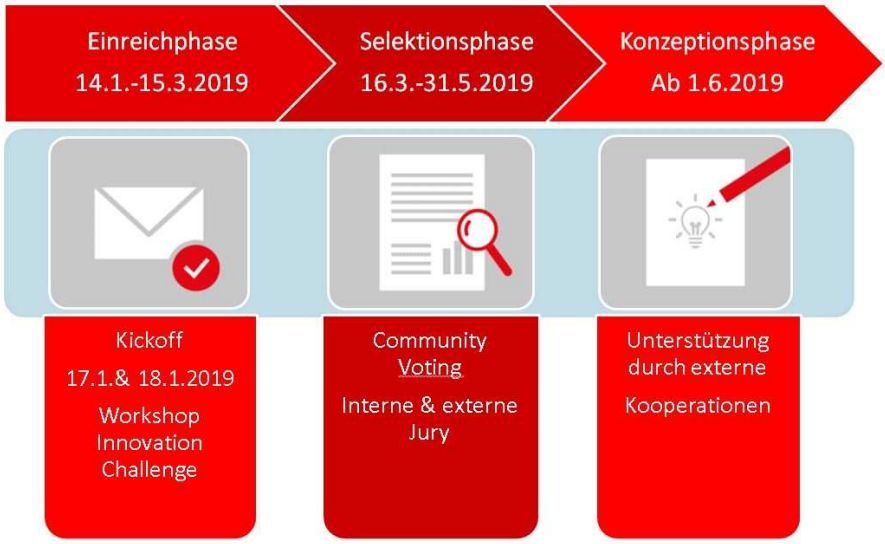


Abb. 17: Caridee –Prozessablauf 2019 (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

Während 2017 jede Idee, ab dem Moment der Einreichung für alle Mitarbeiterinnen auf der Innovationsplattform sichtbar war und zur allgemeinen Community-Diskussion stand, sind 2019 die Beteiligungsmöglichkeiten für die Belegschaft etwas anders gestaltet. Auch die Knotenpunkte, an denen Ideen selektiert werden, sind so angelegt, dass möglichst früh ein externer Blick Platz hat (z.B. in Form der 1. Jury-Entscheidung, die ausschließlich aus Unternehmens-Externen zusammengesetzt ist).
Die interne Community wird 2019 erst zu einem späteren Zeitpunkt, mit bereits verdichteten Informationen, wieder zur Beteiligung animiert.

Ein weiteres Ergebnis der letzten Jahre, das nun den Aufruf nach Innovations-Ideen (im Gegensatz z.B. zu betrieblichen Verbesserungsvorschlägen) unterstützt, ist der so genannte „Ordnungsraster für Innovationen“. Das Innovationsteam hat den mehrjährigen empirisch geleiteten Diskurs zu dem, was für die Caritas „Innovation“ bedeutet, vielerorts moderiert, inhaltlich angereichert, verdichtet und schlussendlich zu einer Entscheidung und zu Papier gebracht.

> *„Daher sind Innovationen für die Caritas Wien Lösungen, bei denen ganze Angebote und Prozesse, oder zumindest relevante Teile davon, grundlegend neu umgesetzt werden. Die reine Weiterentwicklung und Verbesserung bestehender Lösungen fallen nicht unter den Innovationsbegriff.“* (Millner/Pomper 2019, S. 338)

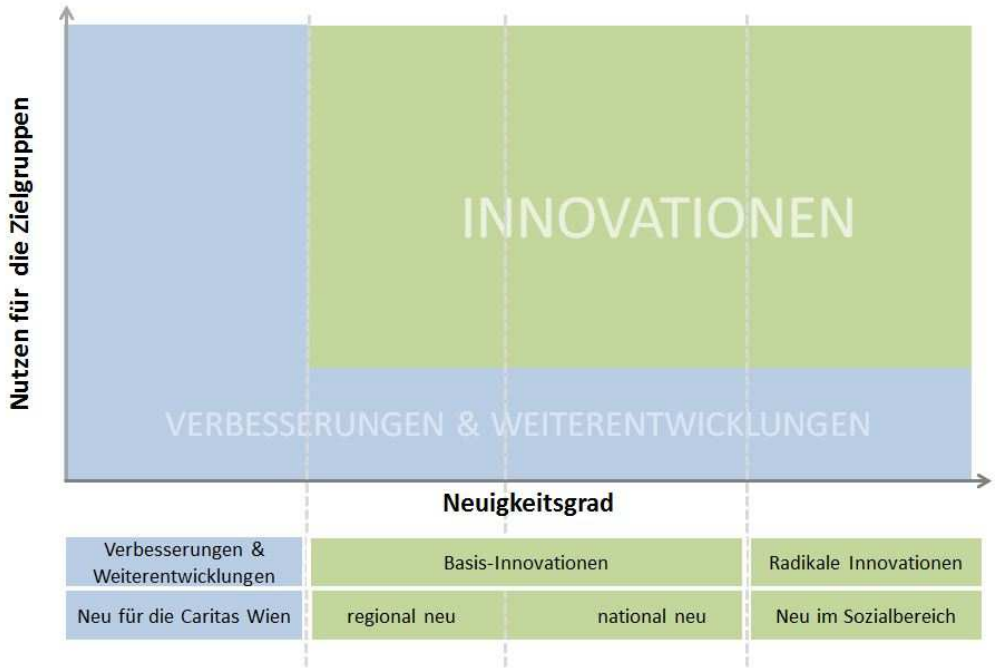


Abb. 18: Ordnungsraster Innovation (Innovationsabteilung Caritas ED Wien)

Diese impliziten Kriterien für Innovation – ergänzt durch weitere Kriterien – schlagen sich auch im Entscheidungsraster für die einzelnen Selektionsschritte der Caridee nieder.

Wie 2017 geht auch 2019 eine reduzierte Anzahl an Ideen in eine Konzeptentwicklungsphase, die durch das Team der Innovation intensiv begleitet wird. Diese Phase vereint agile Methoden-Ansätze des Business-Model-Canvas und des Service-Designs und zeichnet sich im Wesentlichen durch zwei Prinzipien aus, die in möglichst allen Schritten Berücksichtigung finden sollen:

- Radikaler Zielgruppenfokus: Alle Elemente des sich entwickelnden Konzeptes müssen auf die angenommenen Bedürfnislagen der vermeintlichen Betroffenen geprüft sein.
- Iteratives Vorgehen und Testen: Alles was an konzeptiven Überlegungen zu Papier gebracht wird, muss bereits in der Praxis erfahrbar und sozusagen getestet worden sein.

Ein weiteres wichtiges Element, um das sich die Innovationsteambegleitung kümmert, damit diese zwei Grundprinzipien gestützt werden, ist die Zusammenstellung der Konzeptteams.

Diese vereinen je nach Idee wesentliche Aspekte wie: Wissen und Zugang zu den relevanten Zielgruppen, Kompetenzen in der Projektarbeit und spezifisches Fach-Know-How, das es für die Lösungsentwicklung braucht.

Während 2017 die Konzeptteams ausschließlich intern besetzt waren, besteht 2019 der Anspruch mittels externer Unterstützung aus der sich bildenden Community die Teams mit weiterem Fach-Know-how (z.B. rund um digitale Lösungen) und vor allem auch durch deren Netzwerke zu ergänzen. Aber auch weitere innovationsfördernde Elemente wie etwa „Start-

up-Denke“, können durch diese Art der Teambesetzung und somit auf die Konzeptentwicklung wirken.

Ein weiterer Aspekt, der 2019 stärker verwirklicht wird, ist mögliche Finanzierungsformen bereits zu einem früheren Zeitpunkt mitzudenken und dahingehend bereits in der Konzeptentwicklung Überlegungen anzustellen oder zu überprüfen. Das kann wiederum dazu führen, potentielle Geldgeberinnen oder Finanzierungsentscheiderinnen zu involvieren.

Am Ende dieser Phase steht wiederum ein Selektionsschritt durch das Top-Management des Unternehmens. Danach folgt (2017 waren es zwei Ideen) für die ausgewählte/n Idee/n eine individuell konzipierte Pilotphase zur Ausreifung des Angebotes. Bei einer positiven Bewertung durch das Entscheidungsgremium kommt es zur organisationalen Verankerung in bzw. mit der Caritas-Struktur.

> *„Das Innovationsteam der Stabstelle fungiert als Unterstützer für Kreativität und Strukturgeber. Hauptaufgabe des Innovationsteams ist es, fördernde Rahmenbedingungen herzustellen, damit andere kreativ und effizient neue Lösungen entwickeln können. In diesem Sinne sind hier weniger die fachlichen Expertinnen und Experten oder die kreativen Freigeister gefragt. Vielmehr braucht es hier Personen, die es verstehen, als einladende und involvierende ‚Gastgeberinnen und Gastgeber‘ andere dabei zu unterstützen, sich selbst mit Ideen einzubringen.“* (Millner/Pomper 2019, S. 359)

Die Aufgabenpallette, die dem Innovationsteam in dem Gesamtprozess zuteilwird, wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Wesentlich erscheint im Kontext dieser Masterarbeit jedoch folgende Rolle der Innovationseinheit in diesem Gesamtprozess zu benennen und genauer herauszuarbeiten: Die Rolle der „Hierarchie-Regulatorin“.

Im Rahmen des allgemeinen Caridee-Prozesses, aber auch in den oben beschriebenen individuellen Prozessen spielen der Zeitpunkt und die Ausgestaltung der Involvierung von Hierarchie eine schlagende Rolle. Im Laufe der Jahre hat sich das Team der Innovationsabteilung nicht nur Fertigkeiten für die balancierende Steuerung zwischen den Modi Erarbeitung und Entscheidung angeeignet, sondern auch das dafür notwendige Vertrauen aufgebaut. Transparente Formate („Sounding Board“, „Lernschleife“, „Kreations-Workshop“ etc.) und Rollenbezeichnungen („die Querdenkerin“, „die Mentorin“, „die Entscheiderin“ etc.), die das Ausmaß an erwartbarer und un-/erwünschter Organisationsmacht charakterisieren, werden langsam zum Allgemeinplatz im Unternehmen.

> *„So wurde eine transparente und nachvollziehbare Struktur geschaffen, die für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eine Anlaufstelle schafft, bei der Ideen eingebracht werden können und nachvollziehbar ist, wie diese Ideen weitergetragen werden. Damit sollten auch innerhalb einer hierarchischen Organisation das Angebot und die Möglichkeiten entstehen, außerhalb der Linie einen Kommunikationskanal für Ideen zu haben und diese damit in die Organisation hineintragen zu können. Neben der Etablierung von Strukturen und der Bereitstellung von Ressourcen wurden damit auch Fragen rund um Führungskultur und Mitarbeiterkultur adressiert, die eine breite Partizipation in der Organisation ermöglichen sollen.“* (Millner/Pomper 2019, S. 361)

Ausblick auf die Entwicklung von Innovationsarbeit in der Caritas (nächste Ära)

Deutliche Zeichen des Wandels werden aktuell zunehmend sichtbar, manches bewusst initiiert, anderes als Antwort auf gesellschaftliche und politische Entwicklungen. Die Veränderung der politischen Landschaft/en (auch die außerhalb Österreichs) schlägt sich massiv in der Verfügbarkeit finanzieller Mittel nieder. Veränderte Strukturen im Außen, aber auch (polarisierende) Meinungsbildung wirken auf das, was eine Organisation wie die Caritas tut oder mit Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu schaffen vermag. Hinzu kommt das weitreichende Veränderungspotenzial der Digitalisierung und der Technologieentwicklung.

All das sind Aspekte, die auf das Selbstverständnis und die Steuerungssysteme eines Unternehmens wie der Caritas einwirken, aber auch neue Möglichkeiten der Gestaltung schaffen.

Der Fünf-Jahresplan, der 2015 für das Unternehmen im Allgemeinen und die Innovations-Abteilung im Besonderen erstellt wurde, ist beinahe zeitlich am Ende. Wie soeben ausgeführt, haben sich Strukturen etabliert, Prozesse stabilisiert und Praxiserfahrung hat zur Kompetenz- und Kulturentwicklung beigetragen. Gleichzeitig haben sich auch Begrenzungen und Schwächen der Arbeitsweise bei der Ära 2 gezeigt. Auf jeden Fall aber hat sich die Identität der Innovationsarbeit gefestigt.

Nicht zuletzt seien hier nochmals explizit die ersten praktischen Erfahrungswerte mit agilen Organisationsformen und Methoden an unterschiedlichen Stellen der Organisation erwähnt. Zu erwarten ist, dass auch diese Entwicklungen und Einflüsse auf das Führungs- und Steuerungssystem, Potenziale für Wandel schaffen.

Den ersten praktisch generierten Hypothesen dazu, also wie agiles Arbeiten auf Innovation bzw. die Innovationsfähigkeit der Organisation zu wirken vermag, ist das folgende Kapitel gewidmet.

6. Thesen zur Wirkung von agilem Organisieren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass für die Interpretation der Ergebnisse, der Zeitpunkt der Erhebung (Frühjahr 2018) mitberücksichtigt werden muss. Die folgenden Seiten sind somit eine – mit Unterstützung von wissenschaftlichen Methoden entworfene – Momentaufnahme und ein Zwischenergebnis zur praktischen Beschäftigung mit agilem Arbeiten im Kontext einer großen Sozialorganisation wie der Caritas ED Wien.
Zu sämtlichen Unterkapiteln werden jeweils prägnante Interviewzitate angeführt, die den qualitativen Gehalt der jeweiligen Kategorie mittels O-Töne der Befragten untermauern sollen.

6.1 Standortbestimmung der Forschungspartnerinnen

Bevor die aus der Empirie generierten Thesen angeführt und näher erläutert werden, soll eine Standortbestimmung zu agilem Organisieren der Interviewten, das Kapitel einleiten.
Dies umfasst einen kurzen Eindruck zur emotionalen Bewertung des Themas, Beobachtungen zum Anlass der Beschäftigung mit dem Thema und es folgt ein Überblick über den Wissens- und Erfahrungsstand der Befragten.

6.1.1 Emotionale Bewertung des Themas

Am Beginn der Interviews wurde nach der aktuellen individuellen Befindlichkeit der Interviewperson zu dem Thema gefragt. Die Antworten lassen sich zwei unterschiedlichen Kategorien zuordnen:

Ein Gefühl von Anziehung

Dabei beschreiben die Interviewten, dass sie die Thematik bzw. die Beschäftigung damit, als *„aufregend“*, *„spannend“* und *„interessant“* empfinden. Beispielhaft mit folgender Begründung:

> *"Ich finde das Thema super, sehr spannend. Man sieht, was man bewegen kann bei den Mitarbeitern."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 4, Position: 393)

Ambivalente Gefühle

Einige der Interviewpartnerinnen fühlen sich angezogen, aber auch gleichzeitig *„hin und her gerissen“, „orientierungslos“, „ambivalent“*. Eine genannte Begründung sei hier exemplarisch angeführt:

> *"Auch ambivalent. Auf der einen Seite habe ich das Gefühl, es nimmt im Moment sehr viel Energie in Anspruch in der Organisation. Und ich kann noch nicht abschätzen, ob es dafür steht und was an Potenzial drinnen steckt."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 5, Position: 238)

6.1.2 Anlass zur Beschäftigung mit dem Thema

Auf die Frage an die Inteviewten nach dem Anlass zur Beschäftigung mit dem Thema, sind verschiedene persönliche Gründe und organisationale Beobachtungen genannt worden:

Gesellschaftlicher Wandel

Darunter fallen Phänomene wie: Digitalisierung, sich zunehmend verkürzende Zeitspannen zur Entscheidungsfindung, vermehrte Netzwerkstrukturen, der Druck zu Innovation u.a. um das eigene Geschäftsfeld nicht „*ad absurdum*“ zu führen.

Weiters wird ein für diesen Unternehmenskontext spezifischer Impuls angeführt, nämlich das hohe und plötzliche Aufkommen an geflüchteten Menschen im Jahr 2015:

> *"Das sind wirklich disruptive Vorgänge. Bei der 15er Krise waren wir plötzlich, wie selten, in einer disruptiven Umweltsituation. Plötzlich hat man gemerkt, dass die Regelsysteme nicht funktionieren und dort hat sich so was hinaus gebildet. Das wäre ein schönes Beispiel für Autopoesis, nämlich dass sich da plötzlich spontan Organisationen gründen, die wenig dauerhaft sind."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 9, Position: 566)

Strukturelle Behäbigkeit

In dieser Kategorie sind Beobachtungen und Empfindungen zusammengefasst, die beschreiben, dass die Caritas in ihrer Organisationsstruktur an ihre Grenzen gestoßen ist. Prozesse werden ineffizient, qualitätsvolle Entscheidungen sieht man in Gefahr und die Möglichkeit z.B. mit anderen Organisationen im Umfeld gut im Austausch sein zu können, gestaltet sich dadurch schwierig.

Zusätzliche Anforderungen

Zu den soeben angeführten strukturellen Schwierigkeiten kommt eine Vielzahl an neuer, zusätzlicher Anforderungen, teilweise von außen und oft bürokratischer Natur. Gleichzeitig vermindert sich der individuelle Handlungsspielraum. Das führt v.a. bei Leitungspersonen der operativen (dezentralen) Ebene zu Überforderung und auch Unzufriedenheit. Entfremdungsphänomene und ein Mangel an individuell empfundener Selbstwirksamkeit können die Folge sein:

> *"Und das Zweite, das ist aber nur so eine Wahrnehmung von mir, glaube ich, das kommt so aus dieser Sehnsucht nach mehr Selbstwirksamkeit wieder. Wie kriege ich in so einer großen Organisation, wo so vieles jetzt auch schon vorgegeben ist, die Leute in den unterschiedlichen Ebenen der Hierarchie wieder auf eine Ebene, wo sie das Gefühl haben, ihr Tun hat wirklich Wirkung. Also so, ich kann wieder was gestalten und bin nicht nur sozusagen Teil des Systems.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 12, Position: 244)

Management-„Hype“

Auch besteht die Annahme, dass prominente Leuchtturmbeispiele wie das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg Sehnsüchte wecken, die eigenen aktuellen Schwierigkeiten mit dieser Art des Arbeitens zu bewältigen. Kritisch angemerkt wird dabei, dass es bis dato

wenig Orientierung dazu gibt, wie die Umsetzung solcher Modelle woanders ausschauen könnte. Zudem bestehen Zweifel über die Passung der definierten Lösung zum bis dato undefinierten Problem:

> *„Ich habe das Gefühl, dass wir gerade in dem Paket – nicht nur wir, sondern viele – in dem Paket Selbstorganisation eine Lösung oder ein Heilsversprechen suchen für etwas, das wir vielleicht auch anders lösen können. Oder vielleicht auch einmal sich anschauen sollten, was denn eigentlich unser Problem ist, bevor wir irgendeinen – es ist in diesen Hallen sehr komisch gesagt – aber irgendwie einem Szenario hinterherlaufen, bei dem wir noch nicht genau wissen, wie kann es die Probleme, die wir haben, lösen."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 9, Position: 313)

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Anlass für die Beschäftigung mit agilen Organisationsmodellen, wird auch der Startschuss für eine breitere Diskussion innerhalb der Caritas geschildert.

Die Caritas veranstaltet einmal jährlich das so genannte „Caritas Forum". Dabei werden Diözesen übergreifend etwas mehr als hundert Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und sämtlichen Bereichen für etwa 24-Stunden (inklusive einer Übernachtung) eingeladen, um sich zu einem vorbestimmten Thema auszutauschen. Das jeweilige Thema wird durch theoretische Inputs und praktische Impulse von Caritas internen und externen Gästen angereichert.

Im Jahr 2017 fand das Caritas-Forum unter der Überschrift: „Arbeit gut. Alles gut? Realitäten und Visionen guten Arbeitens" statt, wozu ein Kollege der Unternehmensberatungsfirma „dwarfs and Giants" einen Workshop zum Thema „Selbstorganisation" gestaltete. Dieser Workshop war mehr als gut besucht, auch von Caritas Direktorinnen und Generalsekretären.

Kurze Zeit nach dem Caritas Forum gab es im Gremium der Caritas-Direktorinnen-Konferenz den Beschluss, sich Diözesen übergreifend mit dieser Thematik zu beschäftigen. Eine Kollegin der Österreichischen Caritas Zentrale wurde damit beauftragt, einen praktisch geführten Lernprozess dazu zu initiieren.

> *"Ich glaube daraus ist einfach auch eine Auseinandersetzung passiert, ein gemeinsames Lernen, theoretisch, praktisch. Und was mich beschäftigt hat noch zusätzlich ist, wie sozusagen bei uns Führung gelebt wird und wieviel Unsicherheit es oft auch gibt, was überhaupt Führung bei uns ist und wie geführt wird und was auch auf Geschäftsführungsebene runter, wie das bei uns ausschaut."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 6, Position: 674)

6.1.3 Wissens- und Erfahrungsstand zu dem Thema

Die Interview-Personen repräsentieren, wie oben bereits im Detail ausgeführt, zum Zeitpunkt der Erhebung jene Personen, die innerhalb des Unternehmens bereits erste Erfahrungen mit agilen Ansätzen sammeln konnten. Vor allem das oberste Strategie-Gremium und ein Teilbereich des Unternehmens gestalten Lernreisen zu „Best-Practise"-Unternehmen und engagieren ausgewiesene Expertinnen zu dem Thema.

So sind ein paar praktizierende Unternehmen bekannt, eine kleine Auswahl an Konzepten zumindest in Ansätzen bereits geläufig und es gibt eine Anzahl an Prinzipien und einzelne Elemente, die mit agilem Organisieren verbunden werden.

Bekannte Referenz-Unternehmen

Am bekanntesten unter den Interviewten ist das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg. Drei der Befragten erwähnen das Buch von Frederic Laloux, in dem Buurtzorg dargestellt wird. Mindestens vier der Gesprächspartnerinnen waren etwa ein halbes Jahr vor dem Interview auf Studienreise in Holland und haben dort unter anderem Buurtzorg besucht und deren Konzept kennen gelernt. Dabei wird Buurtzorg auch beispielhaft für eine Geschäftsmodell-Innovation angeführt, die nach einem „*Franchise-Modell*“ funktioniert und sich durch einen „*starken Leader mit einer Vision*“ auszeichnet:

> *"Also dieses charismatische Leadership dürfte ein kategoriebildendes Merkmal dessen sein, was da gehandelt wird unter neuen Organisationsformen und im Beispiel Buurtzorg würde ich meinen, dass sozusagen diese Gründungsimpulse, diese Gründungsidee, die prägende Innovation war. Ich steige aus dem hierarchischen Strukturmodell aus und baue ein neues Angebot mit einer neuen Aufbauorganisation und sichere auch diese Rahmensteuerung.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 19, Position: 576)

Auch Praktiken der Heiligenfeld-Kliniken finden Erwähnung, da diese auch bereits Teil einer Forschungsreise eines Teilbereiches der Caritas waren:

> *"Was mir sehr gut gefallen hat bei Heiligenfeld, ist so diese gegenseitige, dieses gegenseitige Regulativ, wenn einer, ja plötzlich sehr dominant wird. Wie kann die Gruppe da, also eher gruppendynamische Sachen. Wie kann das regulieren oder wie sage ich jemanden, der jetzt nur redet – ich rede ja auch gerne – weil er halt gerne redet und weil er zeigen will, wie gescheit er auch ist, wie wenig das uns jetzt weiterbringt.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 17, Position: 205)

Kurz vor der Interviewphase veranstaltete die Akademie für Sozialmanagement ein Symposium zum Thema „*Agile Organisationsformen – ein Lösung wofür? Navigation zwischen Sehnsucht und Heilsversprechen*“. Einige der Interviewpartnerinnen waren Teilnehmerinnen dieses Symposiums und lernten dadurch die Wiener Firma Tele kennen:

> *"Wenn ich an den Elektrohase* [Anm. durch Verfasserin: die Interviewperson meint die Firma „Tele“] *denke, der gesagt hat, bei ihnen gibt es niemanden, der nicht zumindest 20 Prozent seiner Arbeitszeit im Wertschöpfungsprozess mitmacht, mitarbeitet. Also keine reine Managementtätigkeit. Also ich glaube, dass da schon was drinnen steckt im Sinne von Probleme erkennen, richtig einschätzen und ein gutes Gefühl zu bekommen, wo es wichtig wäre, innovativ zu denken und neue Dinge zu machen.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 18, Position: 227)

Verbreitete agile Organisationskonzepte

„Soziokratie“ und/oder „Holokratie“ werden begrifflich in allen Interviews erwähnt. Wie weit das Wissen zu den Modellen vertieft vorhanden ist, wurde nicht näher abgefragt:

> *"Das ist jetzt die Frage, ich habe mich nicht so intensiv mit den Modellen, die es gibt ‚Soziokratie‘ und wie heißt das, was auch gebrandet ist, äh ‚Holacracy‘, weiss ich jetzt*

ein bisschen, aber nicht im Detail.“ (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 16, Position: 32)

In einem Interview wird auch Scrum erwähnt als Möglichkeit *„[…], in dieser Vielfalt der Aufgaben, die oft in Teams abgebildet sind, Orientierung zu haben darüber, was passiert gerade (ebd., S. 16).*“

Wissen um Organisationsprinzipien und methodische Elemente

In den Gesprächen werden implizit eine Reihe von Organisationsprinzipien und methodischen Elementen erwähnt, die mit agilen Organisationsformen in Verbindung gebracht werden. Das prominenteste Prinzip, das auch abseits der Interviews immer wieder vernehmbar ist, ist der Leitsatz „*Good enough for now and save enough to try*“ wie etwa hier:

> *„Es geht nicht darum, die 100%-ig beste und optimalste Lösung mühsam heraus zu diskutieren. Sondern es geht darum, einmal eine Lösung für ein Problem zu haben und da gibt es keinen schwerwiegenden Einwand dagegen und das probieren wir jetzt aus. Und wenn wir draufkommen, wir müssen was anderes ausprobieren. Es ist nicht so, dass ich jetzt hergehen muss und, dass ich mühsam jedes einzelne Wort definieren muss.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 13, Position: 101)

Weiter wird mit agilem Organisieren verbunden, dass Entscheidungen und Entscheidungsprozesse transparenter gestaltet werden und den Beteiligten mehr Verantwortung übertragen wird. Das hat u.a. zur Folge, dass schneller und flexibler gehandelt werden kann „*und du kannst nicht drinnen sitzen und Dich nicht beteiligen* (ebd., S. 13)“.

Neben dem Begriff der „*Selbstorganisation*“, der am häufigsten verwendet wird, finden Prinzipien der „*radikalen Prozessorientierung*“ und die „*gemeinsame Ausrichtung auf den Purpose*“ Erwähnung.

6.1.4 Beobachtungen zum praktischen Experimentieren mit agilem Organisieren

Die Interviewten wurden gefragt, was sich in der Organisation zum Thema „agile Organisationsformen“ beobachten lässt oder um welche Fragen sich die Beschäftigung damit aktuell dreht. Prägnante Aspekte, die aus der Sicht der Befragten zum Zeitpunkt der Gespräche eine Rolle spielen, werden nun etwas ausgeführt.

> *"Ich bemerke, dass sich alle damit beschäftigen, also in verschiedenen Bereichen.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 28, Position: 886)

Die Frage nach dem „Wozu“

> *"So ein bisschen im Zentrum steht gerade die, also dass man halt klären muss Wozu, was soll das, was ist eigentlich der Sinn?"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 25, Position)

Zumindest eine der befragten Personen nimmt eine bewusste Auseinandersetzung zum Sinn und Zweck der Beschäftigung mit agilen Organisationsformen in ihrem Umfeld wahr. Eine weitere gibt an, dass ihrer Meinung nach viel zu wenig Auseinandersetzung zum „Wozu“ innerhalb der Organisation stattfindet.

Passung zur vorherrschenden Organisationskultur

Ebenfalls eine kontroverse Einschätzung gibt es zur Passung agiler Ansätze zur eigenen Unternehmenskultur bzw. zu den aktuell vorherrschenden Bedingungen und Entwicklungen.

> *"Soziokratie wäre ja über viele Ebenen hinweg mit doppelter Verknüpfung usw. Da wäre ja viel zu tun. Entscheidungen stark nach unten verlagern. Was ja im Moment, die Caritas ein bisschen ambivalent, wenn ich, wir beschäftigen uns mit Standardisierung über viele Einrichtungen hinweg, Personaleinsatzpläne überall gleich zu machen, Budget für - keine Ahnung - Fortbildung ist überall gleich usw. Das ist ja eigentlich total anti-innovativ, also das widerspricht ja anderen Caritas Ideen. Wenngleich ich die Notwendigkeit nachvollziehen kann. Aber das muss uns klar sein, mit solchen Dingen arbeite ich eigentlich in die andere Richtung."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 26, Position: 621)

Dazu wird in einem Gespräch die so genannte *„Auftragslogik*“, die in der Organisation vorherrscht artikuliert. Es braucht einen Auftrag aus der Hierarchie, der dann „*abgearbeitet*“ wird. Weniger wird aufgrund „*aktueller Spannungen“* an *„Angeboten*“ gearbeitet.

Auch das Risiko von „*Selbstausbeutung*“ wird artikuliert, die laut einer befragten Person dann entstehe, wenn die „*Organisationskultur nicht mitgeht*“ und agile Ansätze zu einer „*Sozialtechnik*“ werden.

Gleichzeitig wird erwähnt, dass die Organisation fruchtbare Bedingungen für bestimmte agile Ansätze bietet:

> *"Weil ich glaube, dass die Caritas insgesamt von ihrer Wesenheit mit Selbstorganisation viel anfangen kann, weil da geht es ja um dialogische Prinzipien, um Augenhöhe, um Begegnung von ganzen Menschen. Es hat eigentlich einen ganzheitlichen Zugang. Also da ist viel drinnen, was eigentlich in der Selbstorganisation gut abgedeckt werden könnte.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 28, Position: 739)

Fragen rund um Führung

In den Gesprächen wird auch angeführt, dass im Zuge der Beschäftigung mit Prinzipien der Selbstorganisation und mit alternativen Modi der Entscheidungsfindung, auch Führung hinterfragt wird. An mancher Stelle geht damit auch ein Bearbeitungsprozess zum Führungs- bzw. Selbstverständnis von Leitungsgremien einher.

> *"Und Ängste, die damit verbunden sind, was heißt das für mich als Führungskraft. Das ist auf allen Ebenen natürlich da."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 26, Position: 684)

Entscheiderinnen des Unternehmens sind zudem zum Zeitpunkt der Erhebung auch suchend nach Antworten auf die Frage, welchen Prozess es zur Umsetzung agiler Ansätze im eigenen Handlungsfeld braucht.

Zudem werden zum Zeitpunkt der Erhebung erste, von der Organisation initiierte Aktivitäten zur Digitalisierung sichtbar, was ebenfalls Dynamik erzeugt:

> *"Mit Organisation hängt ja auch immer oder Organisationsformen, Organisationsveränderungen, hängt ja auch immer neuerdings dieses Damoklesschwert der Digitalisierung über uns."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 49; Position: 794)

Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiterinnen

Erste Anzeichen von mehr Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiterinnen werden beobachtet. Diese Entwicklungen werden den nun transparenteren Prozessen und der aktiveren Einbindung von Mitarbeiterinnen bei Veränderungen zugeschrieben:

> *"Also dort erlebe ich das, obwohl das jetzt keine spezielle Organisationsform ist, sondern einfach die Sache, ich mache es transparent, bei jeder Leitungsteambesprechung ist eine Mitarbeiterin dabei, na. Und wir machen das in Arbeitsgruppen und nicht top down. Führt dazu, dass die Leute sich bemühen, dass sie sofort mit Ideen kommen usw. Also das ist eigentlich ein interessant positives Resultat, zu früh für ein Resultat, aber ein erstes Phänomen."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 20; Position: 615)

Gleichzeitig gibt es auch Beobachtungen zur Bereitschaft für Verantwortungsübernahe, die bei der interviewten Leitungsperson Irritation stiften:

> *"Ist so meine erste Erfahrung, interessante Wahrnehmung war, als ich im Team sozusagen mehr Partizipation zu entwickeln versuchend, gefragt habe, okay, in der nächsten Zeit brauchen wir eine neue Mitarbeiterin, was sind eure Wünsche und Vorstellungen, dass wir das gemeinsam machen. Und nicht sozusagen nur die Vorgesetzten das entscheiden. […] Also so, also irgendeine Art von Energie. Und die war nicht vorhanden und ich habe mir gedacht, ‚aha Partizipation interessiert keine Sau, hat ja auch eben was mit Verantwortung zu tun.'"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 20f, Position: 643)

Sich verändernde Besprechungskultur durch veränderte Entscheidungsverfahren

Weitere Erfolgserlebnisse werden vor allem im Zusammenhang mit sich verändernden Entscheidungsprozessen beschrieben, wie beispielhaft in folgendem Zitat:

> *„Also früher hätten wir diskutiert und ich finde, dass das so ist, der andere hätte gesagt, aber ich finde, dass das eigentlich so ist und der Dritte hätte gesagt, na eigentlich ist das doch so. Und dann hätten wir lange herumdiskutiert und so war das sehr zielgerichtet. Und die Rückmeldung, die ich darauf habe, ist durchaus eine positive"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 30, Position: 153).

Auch die Beobachtung zu einer veränderten Wahrnehmungsfähigkeit wird in einem der Interviews genannt:

> *„Also ich beschreibe es immer mit: ‚Die Organisation beginnt in alle Richtungen mehr Fühler zu bekommen'. Wir erkennen schneller, wenn was nicht gut läuft, wir können schneller darauf reagieren"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 36, Position: 417).

Systemspezifische Begrenzungen werden sichtbar

Auch Begrenzungen werden im Zuge der Beschäftigung mit agilen Organisationsformen sichtbar. Für den Pflegebereich wird vor allem der Fachkräftemangel als begrenzend erlebt, da aktuell „*händeringend nach Leuten gesucht*“ wird, die tendenziell in einem sehr hierarchisch geprägten Ausbildungs- und Beschäftigungssystem sozialisiert wurden. Aber auch abseits des Pflegesystems gibt es ähnliche Beobachtungen:

> *"Also das finde ich, ist überhaupt eine total banale Weisheit sozusagen, dass moderne Organisationsformen treffen auf Menschen, die in alten Organisationsformen aufgewachsen sind. Wo es halt einen Chef gibt und wo man sich schwer tut. Also in der Caritas begegne ich dem ständig, dass man sich damit halt abfinden muss, so ganz kleine Sachen wie, soll die Teamleitung bei der Teamsupervision dabei sein. Aus meiner Sicht: Na no na!"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 48, Position: 635).

Generell beschäftigen an mancher Stelle auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die in der bestehenden Form Barrieren für agiles Arbeiten zu sein scheinen:

> *"Also bei uns jetzt konkret tatsächlich so was wie Verantwortungsthemen, Entscheidungsthemen, so was. Weil die Verteilung von Verantwortung das impliziert, dass man Entscheidungen anders lagern muss. Und da merke ich, da tun wir uns als Organisation gerade total schwer. Das hat mit rechtlichen Geschichten zu tun, mit Verantwortungen nach außen zu Systempartnern etc."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 27, Position: 731)

Skepsis gegenüber den Beratungsaktivitäten

In mindestens zwei Interviews werden zum Zeitpunkt der Erhebung Vorbehalte gegenüber dem was, im Kontext externer Beratung erlebt wird, geäußert:

> *"Also was mir auffällt oder was mir zu denken gibt und schon von Anfang an, wenn Sachen als Pakete verkauft werden. Also sozusagen mit unterstreichen auf verkauft, dann werde ich zunehmend skeptisch. Also da gibts halt Soziokratie zum Beispiel, gibt es halt Gurus, die nennen sich Expertinnen und die haben ihre Ausbildungen, sozusagen, die die Leute durchlaufen, damit sie auch Expertinnen werden. Die sind teuer bezahlt, die lassen sich ihre Beratungstätigkeit teuer bezahlen. Und ich bin nicht sicher, ob das nicht eigentlich inkonsistent ist, weil diese Dinge, die passen eigentlich ja zu Open Source Ideologien.“* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 37, Position: 651)

6.2 Wirkung von agilem Arbeiten auf die Innovationsfähigkeit

Wie oben im Kapitel 4 zum methodischen Vorgehen detaillierter ausgeführt, wurde ein qualitativer Zugang gewählt, mit der Absicht, möglichst viele Aspekte und Wirkzusammenhänge zur Beantwortung der Forschungsfrage an die Diskurs-Oberfläche zu bringen.

6.2.1 Skaleneinschätzung

Am Beginn des Fragenblockes zum potenziellen Einfluss von agilem Organisieren, Prinzipien und Methoden auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen, werden die Interviewten gebeten, eine intuitive Skaleneinschätzung von Null bis Zehn abzugeben. Null bedeutet kei-

nerlei Einfluss; Zehn bedeutet ein massiver Einfluss durch agiles Organisieren auf die Innovationsfähigkeit.

Die Hälfte der Befragten nennt eine Zahl:

> *10, 5, 5, 8, 5, 7.*

Der subjektiv vermutete Einfluss von agilem Organisieren liegt laut jener Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung im Durchschnitt bei 6,7 und somit leicht über der Skalenmitte.

Eine Begründung zur Enthaltung einer zahlenmäßigen Einschätzung sei hier exemplarisch angeführt:

> *"Also da bin ich eben nicht sicher. Weil mein Verdacht ist, dass das strukturell Dinge verbessern kann. Also einfach, weil es niederschwelliger wird. Weil es Potenzial hat. Aber meine Vermutung ist, ist dass das noch lange keine hinreichende Bedingung ist, dass es mehr braucht. Aber das kann ich nicht so genau benennen, was es dann wirklich ausmacht"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 38, Position: 631).

6.2.2 Zehn empirisch generierte Thesen

Folgend die zehn empirisch generierten Thesen, die nun jeweils mit prägnanten Interviewzitaten und einer zusammenfassenden Erläuterung aus dem Erhebungsmaterial dargestellt werden.

I. Agiles Organisieren wirkt durch *mehr Zielgruppennähe* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

> *"Dass wesentlich mehr Leute prozentuell und absolut eine größere Nähe zur Zielgruppe haben, als in einer klassischen hierarchischen Struktur. Und die Entscheider in der hierarchischen Struktur halt relativ weit weg sind."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 39, Position: 272)

Die Verflachung von Hierarchien, die unmittelbareren Entscheidungsstrukturen und auch die Regelung der Firma Telehaase, wo jede Leitungskraft mindestens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit operativ mitarbeiten muss, werden als Beispiele für mehr Nähe zum Feld genannt. Tendenziell mehr Menschen werden näher an die Zielgruppe herangeführt, was folgende Wirkung begünstigen kann:

II. Agiles Organisieren wirkt durch eine *höhere Aufgriffsfähigkeit von Bedarfen* aus dem (Um-)Feld auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

> *„Und diese neuen Organisationsformen, die haben die Theorie, dass der Innovationsbedarf wird im Feld am ehesten wahrgenommen. Also wenn ich jeden Tag mit Menschen zu tun habe, dann bin ich der, der am ehesten weiß, was brauchen die, was treibt die um und kann am ehesten beurteilen, was notwendig oder günstig wäre, um da etwas voranzubringen. Und zentrale Strukturen können das schwerer. Sie erfahren es erst später."* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 23, Position: 627)

Agile Organisationen, die – wie in der vorangegangenen These erläutert – mehr Nähe zum Feld herstellen, haben ein Bewusstsein darüber, dass Wissensträgerinnen, v.a. zum Bedarf von Zielgruppen, dezentral zu finden sind.

Als mögliches Hindernis wird in einem Gespräch die Übersetzung von wahrgenommen Bedarfen aus der Peripherie in die zentrale Entscheidungsstruktur angenommen.

An den Nahtstellen zwischen Organisationssystem und deren Umwelt, können nicht nur Bedarfe gefasst werden, sondern es können auch Orte der gemeinsamen Ideenentwicklung sein:

III. Agiles Organisieren wirkt durch *Netzwerkstrukturen* (über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg) auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

> *"Weil ich glaube, Innovation entsteht, wenn Leute zusammenkommen, die richtigen Leute zusammenkommen, unabhängig von Hierarchie und so. Wenn eine Organisation sich öffnet. Ich glaube auch Innovation und Öffnung ist ganz wichtig, in externe Netzwerke hinein und so. Ich verbinde wahrscheinlich mit agileren Organisationsformen eben auch mehr Kommunikation oder auch mehr Freiheit. Und mehr Flexibilität und, dass sich Kombinationen von Menschen eröffnen und auch von Räumen, wo sie sich begegnen, die sonst in starren Organisationen nicht stattfinden"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 39, Position: 32).

Die Fähigkeit sich mit dem Umfeld zu vernetzen, geht einher mit der Bereitschaft Wissen, Erfahrungen und auch Ressourcen zu teilen. Neue Kooperationen können entstehen, die nicht nur Innovation fördern, sondern auch das Binnenleben der Organisation beeinflussen (beispielhaft wurden genannt: Start-up-Kulturelemente, die übernommen werden).

IV. Agiles Organisieren wirkt durch die *Lösungsverantwortung unmittelbar Beteiligter* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

> *"Weil ich glaube, mein Bild von Innovation ist, dass es neue Lösungen gibt für Probleme, das ist so mein Ding. Und ich glaube, dass die Selbstorganisation, die Verantwortung für Probleme dort belässt, wo sie hingehört oder zumindest eine Struktur erstellt, die auch nachfragen kann"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 40, Position: 351).

Selbstorganisation schafft einen Lösungsfokus an dem Ort, wo das Problem auftritt. Erweiterte Handlungsspielräume führen zu mehr Verantwortung für den Problemlöseprozess durch die Beteiligten. Und der wahrgenommene Einfluss auf die Lösung bzw. die Lösungsentwicklung hinterlässt bei den Beteiligten ein Gefühl von Selbstwirksamkeit.

Das Prinzip „Rollen anstatt Funktionen“ wird in diesem Zusammenhang als ein weiteres Element zur Steigerung von Gestaltungsmotivation und Erhöhung der dezentralen Lösungskompetenz erwähnt.

V. Agiles Organisieren wirkt durch *breite Beteiligung* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

"Der Impact von diesen agilen Versuchen, die ich jetzt gesehen habe in verschiedenen Caritas oder Caritas nahen Einrichtungen ist, dass, also Schwarmintelligenz erhöht wird. Das heißt, dass mehr also, ich glaube, dass bei Innovation sehr häufig das Problem ist, dass sozusagen etwas entsteht, was dann nicht zum Leben kommt. Was nicht umgesetzt wird, nicht aufgegriffen wird, schnell getötet wird in der Organisation." (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 42; Position: 556)

Im Unterschied zur These I zur Zielgruppennähe, stehen hier die innerorganisatorischen Dynamiken im Zentrum. Je mehr potentielle Wissens- und Entscheidungsträgerinnen vom Problem, von Ideen und Lösungen wissen, desto mehr können diese ihre Expertise einbringen.

Durch Beteiligung entsteht auch Anteilnahme; kritische Massen bilden sich, die Ideen und Lösungsversuche schützen und deren Weiterentwicklung stützen.

VI. Agiles Organisieren wirkt durch eine *ausgeprägte Fehlerkultur* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

"Oder Dinge sozusagen zu hinterfragen, anders zu denken. Also was ich auch glaube, was innovationsfördernd ist, dass man nicht immer nach was Perfektem strebt, sondern dass man sagt, es geht auch oft darum, good enough to try, save enough to try, in die Richtung denkend." (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 46; Position: 694)

Die Formel „Good enough for now, safe enough to try“ ist dabei Ausdruck einer spezifischen Fehlerkultur, die es ermöglicht, Ideen auszuprobieren und dabei zu Lernen.

VII. Agiles Organisieren wirkt dadurch auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen, dass *Innovieren alltäglicher Bestandteil* ist.

"Ich habe jetzt so im Kopf dieses agil, also dieses lebendig, das heißt das impliziert ja auch schon, dass das System von sich glaubt, dass es sich laufend sich auch entwickelt. Dann ist vielleicht Innovation dort gar nicht mehr so ein Thema, weil man das eh sozusagen als, also das wäre die oben drüber Frage, wenn man glaubt, dass die Organisation eh keine starre ist, sondern sich ständig anpasst an das was der Kunde braucht, der Markt braucht. Also wie viel Innovation ist normal schon Teil von so einem konsequent gelebten, agilen System?" (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 22, Position: 296)

Innovation braucht kein (strategisches) Ziel oder dafür eigens definierte Prozesse, es muss nicht „abgearbeitet“ werden, sondern ist immanenter Bestandteil des Organisations(erneuerungs-)alltages.

Die Thesen I bis VII zielen auf einen unmittelbareren und elementaren Wirkzusammenhang von agilem Organisieren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen ab (agiles Element XY erhöht die Innovationskraft).

Die drei nun ergänzend angeführten Thesen beschreiben jeweils beobachtete Phänomene im Kontext von agilen Organisationsbemühungen, auch wenn diese per se nicht charakteristisch für agiles Arbeiten sind. Ein Einfluss auf die Innovationsfähigkeit wird dem dennoch beigemessen.

VIII. Agile Organisationen *sind ursprünglich* eine Innovation.

> *"Also diese charismatische Leadership dürfte ein kategoriebildendes Merkmal dessen sein, was da gehandelt wird und neuen Organisationsformen und im Beispiel Buurtzorg würde ich meinen, dass sozusagen diese Gründungsimpulse, diese Gründungsidee, die prägende Innovation war. Sondern ich steige aus dem hierarchischen Strukturmodell aus und baue ein neues Angebot mit einer neuen Aufbauorganisation und sicher auch diese Rahmensteuerung"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 19, Position: 576).

Organisationen, die mit einer agilen Struktur arbeiten, werden von ihrem Ursprung her als „Innovation“ bezeichnet. Beispielhaft wird mehrmals Buurtzorg als Geschäftsmodell-Innovation angeführt.

IX. *Initiatorinnen* für agiles Organisieren repräsentieren von Grund auf ein *innovationsfreundliches Mindset.*

> *"Der zweite Teil ist, weil das meistens von Leadern oder Führungskräften betrieben wird, die schon eine bestimmte andere Mentalität mitbringen. Also sozusagen, nicht nur Optimierer oder nicht nur Automatisierer oder Standardisierer oder Exploitierer sind oder so" (Codiertes Interviewtranskript 2018, S. 42; Position: 560).*

Jos de Block, der Gründer von Buurtzorg, aber auch Caritas-nahe Personen, die aktuell mit neuen Organisationsmodellen experimentieren, werden namentlich genannt. Jenen Leitungspersonen wird zugeschrieben, dass das Experimentieren mit agilen Arbeitsweisen bereits Ausdruck „nicht regelkonformen Agierens“ ist, welches innovationsfördernd sein kann.

X. Das *Experimentieren* mit agilem Organisieren wirkt auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

> *„Was ich aber schon beobachte und was innovationsrelevant sein kann, dass eine Art Sensorium der, des Regelbruchs oder der partnerschaftlichen Kultur durch diese Austauschnetzwerke gefördert wird. Was der Caritas insgesamt gut tun wird. Also, dadurch dass da sozusagen eine Art Freiraum zugesprochen, nichtsahnender Freiraum zugesprochen wird. ‚Ja da ist was dran, machts mal was.‘ Entsteht eine Art, wie ein Lab oder so ein Hub praktisch wo Leute zusammenkommen und sich gegenseitig inspirieren und stärken. Das ist glaube ich schon wieder Innovationsfördernd, dass sozusagen so Netzwerke sich bilden, so übergreifend, so Organisations- und Bundesländer übergreifende Netzwerke, wo Freaks beieinander sind, die einen Experimentierzugang haben"* (Codiertes Interviewtranskript 2018, S.25, Position: 570).

Erstmals bildet sich ein bundesländer-übergreifender Kreis von Interessierten Caritas-Kolleginnen, die ihre Erfahrungen und Fragen im Experimentieren mit agilem Arbeiten teilen. Gestützt wird dieser Experimentierraum durch eine zentrale Funktion, die im Auftrag des obersten Gremiums der Caritas Zeitressourcen bekommen hat, um diesen informellen und

virtuellen Austausch zu koordinieren. Diese Form des Diözesen-übergreifenden und stark selbstorganisierten Lernens, welches über das konkrete Thema hinaus Vernetzung fördert, ist nicht alltäglich.

Wie im Kapitel 4.1.3 bereits ausgeführt, sind die Forschungspartnerinnen zum Zeitpunkt der Erhebung u.a. noch damit beschäftigt, ihre ersten Erfahrungen und Beobachtungen zu sortieren und sich selbst erst Wissen zu agilem Organisieren anzueignen und sich eine Meinung dazu zu bilden.
Dennoch stoßen agile Ansätze und Elemente durchwegs auf großes Interesse und erste Möglichkeiten, Innovationsarbeit damit zu unterstützen sind wahrnehm- und benennbar.
Es fällt auf, dass sich die Beobachtungen und Annahmen der Befragten zum Potenzial von agilem Organisieren auf die Innovationsarbeit zu einem großen Teil auf strukturelle (Nähe zur Zielgruppe, Aufgriff von Bedarfen, Netzwerkstrukturen etc.) und kulturelle (Fehlerkultur, Experimentieren etc.) Aspekte beziehen und übergeordnete strategie- bzw. steuerungsrelevante Elemente (noch) nicht Gegenstand der Reflexion sind.

7. Schlusswort und erste praktische Ableitungen für die Innovationsarbeit der Caritas ED Wien

Diese Forschungshypothese war Ausgangspunkt der Masterarbeit:

Je mehr Merkmale **agilen Organisierens** in einem großen **Unternehmen** verwirklicht sind, desto höher ist die **Innovationsfähigkeit des Unternehmens**.

In der vorliegenden Arbeit wurden theoretische Zusammenhänge aufgezeigt, erste praktische Beobachtungen aufbereitet und Annahmen zur Wechselwirkung von agilen Organisieren und Innovationsaktivitäten in großen Unternehmen getroffen.
Die dargestellten Ergebnisse unterstützen die Forschungshypothese, können sie jedoch (noch) nicht umfassend bestätigen, auch weil es – wie im Kapitel 4.1.3 ausgeführt – zum Zeitpunkt der Erhebung an für Forschung zugänglichen Praxisbeispielen noch fehlt.
Der Erkenntnisgewinn dieser Arbeit liegt somit in der Generierung von drei Arbeitshypothesen aus der Grundlagenliteratur und der Formulierung von zehn Thesen aus einer ersten empirischen Forschung innerhalb eines ausgewählten Unternehmens (siehe in den Kapiteln 4.1.4 und 6.2.2 und zusammengefasst im Anhang).
Diese Beiträge können für weitere Forschungsarbeiten zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden.
Abschließend sollen nun ein paar Gedanken und Empfehlungen angeführt werden, die unmittelbar für die Innovationsarbeit der Caritas ED Wien nützlich sein können. Diese werden wieder nach den Sankt Galler Ordnungsmomenten strukturiert dargestellt.
Es beschäftigten sich Einzelpersonen, Teams und Teilbereiche mit agilen Ansätzen und es werden vermutlich stetig mehr werden. Dennoch ist nicht absehbar, in welcher Geschwindigkeit und mit welchen Implikationen für die Gesamtorganisation diese Transformationen vorangehen werden. Daher beschränken sich die Ausführungen auf Innovationsaktivitäten (Angebotsentwicklung), die im Einflussbereich der Innovationsabteilung liegen.

Die Praxis der Caritas Innovationsabteilung entspricht – aus der Sicht der Verfasserin – in vielerlei Punkten dem Idealbild von Innovationsmanagement, wie es in Kapitel 1 ausgeführt wurde. Die Organisation gesteht dieser Einheit sehr viele Freiräume zu, die sie ihrerseits dazu nützt, ein günstiges Klima für die Arbeit außerhalb der Routinen herstellen zu können.
In manchen der Interviews wurde auch die Herangehensweise dieser Einheit beispielhaft für „agiles“ Arbeiten benannt. Diese Zuschreibung bezieht sich – nach Einschätzung der Verfasserin – vor allem auf die in der Praxis verwirklichten Elemente (siehe Kapitel 5.2): Zielgrup-

penorientierung und iteratives Vorgehen, welches lösungsorientiert und – oftmals an der bestehenden Hierarchie vorbei – dabei unterstützt, Zielgruppenbedarfe zu bündeln, einem gemeinsamen Bearbeitungsprozess zuzuführen und Ideen aus unterschiedlichen Richtungen gleichrangig eine potentielle Umsetzung zu ermöglichen.

Strategie

Wie in Kapitel 5.1.2 ausgeführt, ist der Leiter der Innovationsabteilung in Gremien und Prozessen zu strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation größtenteils miteingebunden. In die strategischen ziel- und rahmensetzenden Aktivitäten der Bereiche ist die Innovationseinheit meist nicht involviert.

Ein wesentlicher Beitrag – mit dem Ziel die Angebotsinnovationen zu unterstützen – könnte darin liegen, etwa mit dem PAVE-Modell (siehe Kapitel 2.4.1) in den zentralen Bereichssteuerungsgremien geteilte Ansichten zu erzeugen, in welchen Umwelten die bestehenden Angebote der (Teil-)Bereiche operieren. Aus den geordneten Reflexionen können strategische Ableitungen für die Steuerungs- und Entwicklungsprozesse zur Verbesserung bzw. Neuentwicklung von Dienstleistungen vorgenommen werden.

Die strategische Steuerung für Innovationsvorhaben könnte dabei auch vielmehr im Sinne der Dynamischen Steuerung passieren, d.h. kürzere, als die üblichen Steuerungszyklen, mehr auf konkrete „Messergebnisse“ aufbauen und die ausführenden Ebenen noch weiter zu integrieren.

Struktur

Ohne zu stark in die bestehende Organisationsstruktur einzugreifen, kann man hinsichtlich Strukturen, entlang des Innovationsprozesses Überlegungen anstellen, agile Elemente stärker zu realisieren.

Die Zielsetzung könnte darin liegen, Stakeholder noch intensiver in Innovationsaktivitäten zu involvieren. In der Entwicklung von Angebotsinnovationen lassen sich noch umfassendere bzw. stabilere Strukturen herausbilden, wo Zielgruppenvertreterinnen, aber auch Repräsentantinnen anderer Teilsysteme, wie der Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft etc. gemeinsam tätig sein können. Bestenfalls entstehen Kreise mit verteilten Rollen und integrativen Entscheidungsverfahren, es werden Spannungen prozessiert und es bilden sich daraus wieder neue Strukturen heraus (weitere Kreise, Hilfskreise).

Die Innovationsabteilung würde dabei in ihrer moderierenden Rolle noch viel stärker an den Schnittstellen der Organisation und ihren Umwelten arbeiten.

Fördervorgaben, die diese Art der Vernetzung voraussetzen, könnten ein erster Anstoß sein, diese Richtung einzuschlagen.

Kultur

Hinsichtlich der durch die Innovationsabteilung beeinflussbaren kulturellen Aspekte bleibt aktuell aus der Sicht der Verfasserin nicht viel anzumerken, da bereits einiges, was agiles Arbeiten ausmacht, im Rahmen der bestehenden Innovationsprozesse verwirklicht werden konnte. Die Organisation hat etwa gelernt, dass Innovation unter anderen Voraussetzungen arbeitet, als die „Routinearbeit", dass etwa aus einer Vielzahl an Ideen nur wenige weiterkommen und, dass frühes Scheitern als hoher Wert zu betrachten ist.

Noch stärker entwickelt werden könnte aber vor allem organisationales Lernen. Die Innovationsabteilung müsste sich dazu projektunabhängig als Prozessgestalterin für Reflexions- und Lernsettings verstehen und z.B. Communities of Practices, die der Angebotsentwicklung dienen, unterstützen oder anbieten.

Führung / Steuerung

Für alle frühen Phasen von Innovationsprozessen (z.B. um Bedürfnisse wahrzunehmen, sie einer Bearbeitung zuzuführen etc.) macht es Sinn, Entscheiderinnen-Rollen – wie sie aktuell gelebt werden – noch stärker ans Feld heranzuführen.

Ebenso für die Gestaltung des Caridee-Prozesses könnten verstärkt Steuerungsstrukturen etabliert werden, die Stakeholder besser einbinden. Bestenfalls auch, wenn es darum geht, an der Weiterentwicklung des Caridee-Prozesses per se zu arbeiten.

In den späteren Phasen vom Caridee-Prozess schlägt die Innovationsabteilung aktuell einen Weg ein, der wieder zurück in die Ära 1 (siehe Kapitel 5.2.1) führt, d.h. wo die Umsetzungsverantwortung nicht in der Linie (Bereich, Teilbereich), sondern beim Innovationsteam liegt.

Ein differenzierter Blick, wo und wie Grundsatz- bzw. Ausführungsentscheidungen getroffen werden, erscheint in diesem Zusammenhang zentral.

Wie am Ende des Kapitels 5 bereits angedeutet, ist gegenwärtig einiges in Bewegung und im Umbruch. Nach den ersten Jahren, wo Innovationsmanagement in der Gesamtorganisation flächendeckend eingeführt, Erfahrungen gesammelt, diskutiert und mit Expertisen anderer Unternehmen verglichen wurde bzw. wurden, ist es nun Zeit für neue Differenzierungen.

Der gemeinsame Lernprozess hat dazu geführt, dass unterschiedliche Phänomene nun benannt sind und auch geteilte Ansichten darüber herrschen, welche Bearbeitungsformen die unterschiedlichen Phänomene brauchen (z.B. wo geht es um inkrementelle, wo um disruptive Innovationsvorhaben).

Es scheint, dass jetzt ein guter Zeitpunkt ist, agile Ansätze und deren Werkzeuge stärker für die Innovationsarbeit nutzbar zu machen und bestenfalls das agile Mindset strukturell im Binnenleben der Innovationseinheit abzubilden.

Anhang

Quellverzeichnis

Bücher und Artikel

ADERHOLD, Jens: Im Labyrinth sozialer Innovationen – Deutungsprobleme politischer EntscheiderInnen, wissenschaftlicher Institutionen und gesellschaftlicher AkteurInnen, in: Neu! Besser! Billiger! Soziale Innovation als leeres Versprechen?, mandelbaum, Wien 2016, S. 14-45

BALTES, Guido / FREYTH, Anja: Veränderungsintelligenz. Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2017

ECKARDT, Sarah: Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas. Eine quantitativ-empirische Analyse, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015

FASCHINGBAUER, Michael: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmen denken entscheiden und handeln, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017

FASCHINGBAUER, Michael: Effectuation. Unternehmerisch gestalten in der VUKA-Welt, In: Controller-Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2016

FRIESIKE, Sascha / GASSMANN, Oliver: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, Hanser, München 2012

FÜGLISTALLER, Urs: Von der Idee zur Innovation. Eine Untersuchung von 65 KMSU, unveröffentlicht, St. Gallen 2003

HAUSCHILDT, Jürgen / SALOMO, Sören: Innovationsmanagement, 4. Auflage, Vahlen, München 2007

HOFERT, Svenja: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2018

KLATETZKI, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven, 1. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden 2010

KONLECHNER, Stefan W. / GÜTTEL, Wolfgang H.: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln, in: Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO Stuttgart, Vol. 78, Schäffer-Poeschel, Jänner 2009, S. 45-53

KROBATH, Josef / HAAS, Oliver: Individual Innovation: Innovation und Persönlichkeit, in: WEISS, Mario (Hrsg.): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme, 1. Auflage, Haupt, Bern 2016, S. 67-78

KRUSCHE, Bernhard / ZILLNER, Sonja: Systemisches Innovationsmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012

LALOUX, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München 2015

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, e-Book, Bletz, 2010

MEISSNER, Jens O.: Einführung in das systemische Innovationsmanagement, 1. Auflage, Carl-Auer, Heidelberg 2011

MILLNER, Reinhard / POMPER, Florian: Innovationsmanagement und Innovationsprozesse am Beispiel der Caritas Wien", in: EURICH, Johannes / Glatz-Schmallegger, Markus (Hrsg.): Soziale Dienste entwickeln, Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas, Evangelische Verlagsanstalt GmbH, Leipzig 2019, S. 335-365

NAGEL, Reinhart: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung, Klett-Cotta, Stuttgart 2007

PENNERSTORFER, Astrid / HEITZMANN, Karin: Nonprofit Organisationen als Motoren sozialer Innovation, in: MEICHENITSCH, Katharina/ NEUMAYR, Michaela / SCHENK, Martin (Hrsg.): Neu! Besser! Billiger! Soziale Innovation als leeres Versprechen, mandelbau, Wien 2016, S. 78-87

ROBERTSON, Brain J.: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine Volatile Welt, Vahlen, München 2016

RÜEGG-STÜRM, J. GRAND, S.: Das St. Galler Managementmodell, 3. überarbeitete und weiterentwickelte Auflage, Haupt, Bern 2017

RÜTHER, Christian: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux "Reinventing Organizations" und … Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation, Zweite überarbeitete und leicht erweiterte Auflage, Wien 2017

RÜTHER, Christian: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux "Reinventing Organizations" und "New Work". Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation, Zweite, überarbeitete und stark ergänzte Auflage, Nordstedt 2018

STRAUCH, Barbara / REIJMER, Annewiek: Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. 1. Auflage, Vahlen, München 2018

VANDOR, Peter / MILLNER Reinhard: xxx SIMSA, Ruth / MEYER, Michael / BADELT, Christoph (Hrsg.): Handbuch Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013. 431-450

WEIS, Bernd X.: Praxishandbuch Innovation. Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen, Springer Gabler, Wiesbaden 2012

WEISS, Mario: Geschäftsmodelle Innovieren, in: WEISS, Mario (Hrsg.) Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme, 1. Auflage, Haupt, Bern 2016, S. 136-142

WEISS, Mario: Die organisatorische Seite der Innovation, in: WEISS, Mario (Hrsg.) Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme, 1. Auflage, Haupt, Bern 2016, S. 164-167

WEISS, Mario: Was wir von Start-ups lernen können, in: WEISS, Mario (Hrsg.): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme, 1. Auflage, Haupt, Bern 2016, S. 151-155

WEISS, Mario: Zwischen Stören und Bewahren: Innovation bedeutet Wettbewerbsfähigkeit, in: WEISS, Mario (Hrsg.): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme, 1. Auflage, Haupt, Bern 2016, S. 9-14

ZAPF, Wolfgang: Über soziale Innovationen, in: Soziale Welt, 40 Jg., H. 1-2, 1989, S. 170-183

Internetquellen

Caritas ED Wien - Website und Wirkungsbericht: www.caritas-wien.at,

https://wirkungsbericht.caritas-wien.at/finanzbericht.html#LinkToVideo, Zugriff am 16.03.2019

Das Kollegial geführte Unternehmen: https://kollegiale-fuehrung.de/, Zugriff am 27.04.2019

Deutscher-Tourismuspreis: https://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/ostfriesland-tourismus-agile-tourismusorganisation.html, Zugriff am 02.01.2019

Holacracy one: https://www.holacracy.org/holacracyone#1, Zugriff am 27.01.2018

dwarfs and Giants https://www.dwarfsandgiants.org/web/holacracy-verfassung/, Zugriff am 23.03.2019

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECDE): https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm, 29.03.2019

Online-Duden: www.duden.de

Smart-Grid Österreich: https://www.smartgrids.at/smart-grids.html, Zugriff am 02.01.2019

Soziokratie 3.0: https://s3lf.org/, Zugriff am 23.3.2019

Soziokratie-Zentrum Österreich: https://soziokratiezentrum.org/, Zugriff am 26.01.2019

Universität Wien: https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-48.html, Zugriff am 23.05.2018

youtube (Video zur Caritas Innovation Challenge), https://www.youtube.com/watch?v=TF4elTgIQec&feature=youtu.be, Zugriff am 26.03.2019

Zentrum für soziale Innovation: https://www.zsi.at/de/about_zsi/profile, Zugriff am 01.01.2019

Persönliche Quellen

Codiertes Interviewtranskript, Claudia Auer-Welsbach, Stand 24.12.2018

Frageleitfaden Blitzlicht-Interviews

Dauer: Ca.45min

Ziel: Erster Überblick über:

verbreitete Konzepte

praktische Erfahrungswerte

Einschätzung über Potenziale, v.a. für Innovation

Ablauf: kurzer Blick auf

allgem. Forschungsfrage

Prozess
Rahmen (Tonband-Aufnahme) /
Rollen (Forschungspartnerinnen)

Warum Dich als Forschungspartnerin ausgewählt?

Ziel und Ablauf des Gesprächs

Fragen:

Erste Assoziationen zu "neuen (agilen) Organisationsformen"

Eigenes Gefühl dazu?

Erste Erfahrungswerte?

Was war Anlass sich damit zu beschäftigen?

welche Elemente werden in der Praxis eingesetzt?

welche Konzepte stehen dahinter?

wo soll es hingehen, wofür?

Bewertung/Einschätzung allgemein

Für welches Problem/welche Probleme,
wird das die Lösung sein?

Erwartungen?

Bewertung/Einschätzung Innovation

Einschätzung auf Skala 0-10 über dessen Wert für Innovation?

Was hat Potenzial für Innovation?

Warum?

Welche Fragen beschäftigen aktuell dazu?
Wenn Du Dir von/für die Caritas was wünschen könntest diesbezüglich?

Wo sollte ich hinschauen, was gilts zu erfahren, zu wissen …?

Was sonst noch?

Abschluss DANKE / Ausblick

Kategoriensystem im MAXQDA für die Auswertung der Interviews

- aktuelle emotionale Bewertung
  - Niergierde / Anziehung
  - Skepsis / Ambivalenz

- Anlass zur Beschäftigung mit Agilen Orga.formen
  - sonstiges
  - bemerkbarer Wandel
  - Hype als Antwort auf unbenanntes Problem
  - Behäbigkeit durch Struktur
  - Arbeitsunzufriedenheit durch Anforderungen

- Bekannt / Benannt
  - Prinzipien
  - Konzepte
  - Unternehmen

- bereichsspezif. Beobachtungen/Praktiken/Fragen
  - Flüchtlingseinrichtung
  - Inno-Arbeit
  - Caritas gesamt
  - Caritas Managementebene
  - MmB
  - AuK
  - Pflege - casa
  - AuHi
  - GWA
  - Sonstiges

- Wirkung auf Innovation
  - Skaleneinschätzung
  - durch strukturelle Elemente
  - durch prozesshafte Prinzipien
  - Sonstiges
  - Orgaspezifische Grenzen

- Sonstiges / Interessante Zitate

Forschungsfragen und -ergebnisse der Arbeit im Überblick

Innovationsmanagement und agiles Organisieren

Eine theoretischer Vergleich und erste praktische Schlussfolgerungen für die Innovationsarbeit großer Unternehmen - am Beispiel der Caritas ED Wien

Forschungshypothese:

Je mehr Merkmale **agilen Organisierens** in einem großen **Unternehmen** verwirklicht sind, desto höher ist die **Innovationsfähigkeit des Unternehmens**.

Folgende daraus abgeleitete Forschungsfragen, strukturieren den Aufbau der schriftlichen Arbeit:

- *Was trägt zur Innovationsfähigkeit in großen Unternehmen bei?*
- *Was ist charakteristisch für agiles Organisieren?*
- *Worin liegt besonderes Potenzial von agilem Organisieren für die Innovationsfähigkeit von großen Organisationen – am Beispiel der Caritas ED Wien?*
- *Was lässt sich aus den Erkenntnissen zum Potenzial von agilem Organisieren für das Innovationsmanagement der Caritas ED Wien ableiten?*

Aus der Theorie abgeleitete Arbeitshypothesen:

- *Wenn Unternehmen agil organisiert sind, dann sind sie erfolgreicher im Produkt-/Dienstleistungsinnovieren.*
- *Wenn inkrementelles Innovieren als kontinuierlicher Arbeitsprozess in eine Organisation eingeführt wird, dann wirken soziale Kohäsion und die laufende „Übung" im Verändern, positiv auf das Potenzial für disruptives Innovieren.*
- *Auch wenn Unternehmen agil organisiert sind, braucht es explizite Strukturen, die methodisch und von ihrem Wirkungszweck auf (radikale) Innovationsaktivitäten spezialisiert sind.*

Aus der Empirie abgeleitete Thesen:

XI. Agiles Organisieren wirkt durch *mehr Zielgruppennähe* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XII. Agiles Organisieren wirkt durch eine *höhere Aufgriffsfähigkeit von Bedarfen* aus dem (Um-)Feld auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XIII. Agiles Organisieren wirkt durch *Netzwerkstrukturen* (über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg) auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XIV. Agiles Organisieren wirkt durch die *Lösungsverantwortung unmittelbar Beteiligter* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XV. Agiles Organisieren wirkt durch *breite Beteiligung* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XVI. Agiles Organisieren wirkt durch eine *ausgeprägte Fehlerkultur* auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

XVII. Agiles Organisieren wirkt dadurch auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen, dass *Innovieren alltäglicher Bestandteil* ist.

XVIII. Agile Organisationen *sind ursprünglich* eine Innovation.

XIX. *Initiatorinnen* für agiles Organisieren repräsentieren von Grund auf ein *innovationsfreundliches Mindset.*

XX. Das *Experimentieren* mit agilem Organisieren wirkt auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

Kurzlebenslauf der Verfasserin

Tel.: +43 650 66 99 6 71
claudia@auer-welsbach.net

geboren 1979 in Klagenfurt

Beraterin für Innovationsprozesse, Personal- u. Organisationsentwicklung; Arbeitspsychologin, Gruppendynamikerin, Forscherin, Dozentin

fließend: deutsch, englisch,
basic: spanisch, italienisch, türkisch

Ausgewählte Stationen	**Beratung, Begleitung, Training**
seit Dezember 2015 – dato **Innovation** Caritas ED Wien	Innovationsprozesse und –projekte
Juli 2011 – Februar 2016 **Personalentwicklung** Caritas ED Wien	Personal- und Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung
Juni 2008 – August 2010 **Prozessberatung** ZF FriedrichshafenAG	Interne Organisationsentwicklung
Januar 2006 – Mai 2007 **Beratung** Fa. Pentalog GesmbH	Externe Unternehmensberatung und Motivforschung
	Lehre und Forschung
Sommersemester 2015 **Lehre** FH Bfi Wien	Gegenstand: „Publikums- und Zielgruppenforschung“ für „Film, -TV und Medienproduktion“
Herbst 2008 – Frühjahr 2009 **Forschung und Publikation** In: Revue für postheroisches Management (5): S. 74-79	Claudia Auer-Welsbach, Matthias Lang, Katrin Wulf & Margit Gietler (2009): „International + Management + Team = Internationales Managementteam?“
September 2005 – Juni 2008 **Forschung und Publikation** In: Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung (Band 7): S. 161 – 171	Begleitforschung Doktorandenkolleg Interventionsforschung; Auer-Welsbach, Claudia (2006): “Die Ringvorlesung im Kontext des DoktorandInnenkolleg Interdisz. Interventionsforschung“
Juni 2004 – Juni 200 **Lehre** Institut für Angewandte Philosophie Ber Pesendorfer	Mitarbeit in Lehrveranstaltungen zur Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt und der Wirtschaftsuniversität Wien
März 2004 – Juni 2005 **Forschung** Diplomarbeit Universität Klagenfurt	„Beforschung, Dokumentation und Analyse eines sozialen Strukturierungsprozesses – beispielhaft am Organisationslaboratorium 2004“
	Studium
2016 – voraussichtlich Ende 2019 **Masterstudium**	Management Sozialer Innovationen - Akademie für Sozialmanagement und FH Oberösterreich
1999 – 2005 **Diplomstudium**	Psychologie und Gruppendynamik – Universität Klagenfurt und Freie Universität Berlin